

Estratégias de marketing nos meios de hospedagem: um estudo de multicasos no setor hoteleiro de Uberlândia - MG

Estrategias de marketing en los medios de hospedaje: un estudio de multicasos en el sector hotelero de Uberlândia - MG

Marketing strategies in the accommodation sector: a study of multicasos in the hotel sector of Uberlândia - MG

Luciana Resende Ávila*
lucianaresendeavila@yahoo.com.br
Valdir Machado Valadão Júnior**
valdirjr@ufu.br

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar se há visão estratégica de marketing nas atividades gerenciais desenvolvidas pelos hotéis da cidade de Uberlândia-MG. Como metodologia foram utilizadas técnicas de pesquisa bibliográfica e pesquisa em sites e órgãos oficiais do setor de hospedagem. Utilizou-se, também, a técnica de entrevista pessoal com gerentes de seis hotéis da cidade de Uberlândia-MG, por meio de perguntas estruturadas. O critério para escolha dos hotéis baseou-se na definição de três grupos com as seguintes características: o grupo I, composto por duas unidades hoteleiras de categoria luxo, o grupo II, composto por dois hotéis econômicos novos, e o grupo III, composto por dois hotéis econômicos tradicionais da cidade. Pôde-se observar, na maioria dos resultados da pesquisa, o não reconhecimento ou o desconhecimento da importância de um plano formal de marketing, elaborado à luz de uma visão estratégica, norteadora dos objetivos organizacionais.

Palavras-Chave: Administração Hoteleira, Hospitalidade, Marketing Estratégico.

Resumen

Este estudio tiene por objetivo identificar si hay visión estratégica de marketing en las actividades gerenciales desarrolladas por los hoteles de la ciudad de Uberlândia-MG. Como metodología se utilizaron técnicas de investigación bibliográfica e investigación en sitios y órganos oficiales del sector de hospedaje. Se utilizó también la técnica de entrevista personal con gerentes de seis hoteles de la ciudad de Uberlândia-MG, por medio de preguntas estructuradas. El criterio para la elección de los hoteles se basó en la definición de tres grupos con las siguientes características: el grupo I, compuesto por dos unidades hoteleras de categoría lujo, el grupo II, compuesto por dos hoteles económicos nuevos, y el grupo III, compuesto por dos hoteles económicos tradicionales de la ciudad. Se pudo observar en la mayoría de los resultados de la investigación, el no reconocimiento o el desconocimiento de la importancia de un plan formal de marketing elaborado a la luz de una visión estratégica, norteadora de los objetivos organizacionales.

Palabras-clave: Administración Hotelera, Hospitalidad, Marketing Estratégico.

Abstract

The aim of this study was to identify whether there is a strategic marketing vision in the management activities of hotels in the city of Uberlândia-MG. The methodology of bibliographic review was used, and research into official websites and organizations in the accommodation sector. Personal interviews, with structured questions, were applied to managers of six hotels in the city of Uberlândia-MG. The criteria for selection of the hotels were based on the definition of three groups with the following characteristics: Group I, consisting of two hotel units in the luxury category, group II, consisting of two new economical hotels, and group III, consisting of two traditional economic hotels in the city. It can be observed, in most of the research results, that the importance of a formal marketing plan, created in light of the strategic view, and guiding the objectives of the organization, is either not recognized or not known about.

Key words: Hotel Administration, Hospitality, Strategic Marketing.

* Mestranda em Administração - FAGEN / UFU

** Professor Adjunto e Coordenador do Programa de Mestrado em Administração - FAGEN/UFU

1 Introdução

O Turismo é um dos setores da economia que vem se destacando cada vez mais no contexto sócio-econômico. Dentre diversas infra-estruturas básicas, a atividade turística exige uma estrutura específica para servir de apoio ao turista em sua estada: os meios de hospedagem. Incluem-se neste setor pousadas, albergues, motéis, flats, apart-hotéis, hotéis, dentre outros empreendimentos de diferentes categorias, que variam desde unidades mais simples às mais elegantes e sofisticadas atendendo aos mais variados perfis de turistas.

Conforme dados fornecidos por Pires (2005)¹, o turista de negócios, congressos ou convenções representou, em 2003, 26% do desembarque internacional de passageiros e o Brasil se posiciona entre os 15 países do mundo que mais realizam eventos internacionais.

Zaparolli (2005) acrescenta que o turismo de negócios é o principal foco dos investimentos hoteleiros no Brasil. É para este público que está sendo voltado o maior número de investimentos. Uma das estratégias é o oferecimento de hospedagens econômicas onde o fator chave é a relação custo-benefício para o consumidor, atendendo aos desejos das empresas de redução custos com hospedagem de funcionários.

Acompanhando esta evolução do setor, o município de Uberlândia, localizado no Triângulo Mineiro, sudoeste de Minas Gerais, tem este segmento do turismo como sua principal atividade. Segundo informações do Uberlândia Convention & Visitors Bureau, o turista de negócios representa 90% da taxa de ocupação dos hotéis da cidade. O desenvolvimento deste segmento vem sendo amparado por um crescimento paralelo do parque hoteleiro, que se aparelha para atender a este nicho de mercado. Uberlândia conta com 64 empresas que prestam serviço de hospedagem, dos quais 44 são oficialmente registrados como hotéis. (Uberlândia Convention & Visitors Bureau)

O **objetivo geral** deste estudo consiste em identificar se há visão estratégica de marketing nas atividades gerenciais desenvolvidas pelos hotéis da cidade, e se estas se encontram documentadas em um plano formal a fim de conduzir a empresa à consecução de seus objetivos. Como **objetivos específicos** busca-se, primeiramente, verificar se as empresas possuem uma definição de seu posicionamento no mercado; segundo, se conhecem seu principal concorrente e se identificam suas fortalezas e vulnerabilidades; terceiro, se fazem análise de seus próprios produtos; quarto, verificar quais ações são desempenhadas em função dos dados e resultados que obtém, tanto referentes ao ambiente setorial quanto aos produtos oferecidos.

A metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico e a entrevista pessoal com gerentes gerais dos hotéis. O critério utilizado para a escolha das unidades hoteleiras foi a divisão de três grupos, contendo: 2 unidades de categoria luxo, sendo um hotel e um flat, 2 unidades de categoria econômica novas, construídas recentemente e 2 unidades de categoria econômica, consideradas tradicionais na cidade.

Compõem a estrutura deste estudo um breve histórico da hospedagem no Brasil, seu apoio ao desenvolvimento do Turismo, a classificação quanto à categoria, a estrutura geral de um hotel, o cenário geral do setor hoteleiro no Brasil e em Uberlândia, um breve referencial teórico sobre o plano de marketing e a importância de sua utilização no setor hoteleiro, e, por fim, os resultados da pesquisa e subseqüentes considerações finais.

2 Histórico da Hospedagem no Brasil

No Brasil, a hospedagem teve início durante o período colonial, quando viajantes se hospedavam nas “casas grandes” dos engenhos ou nos conventos, onde os jesuítas recebiam personalidades ilustres. (ANDRADE et al, 2001).

Segundo Duarte (1996), em 1870, surgiram os primeiros hotéis: Hotel Palma, Hotel Paulistano, Hotel do Comércio, além de pequenos hotéis italianos servindo comida e vinho, em São Paulo, capital. A década de 20 culminou com a inauguração de hotéis maiores e mais sofisticados como o Hotel Esplanada, com 250 apartamentos, na cidade de São Paulo, e, também, o Copacabana Palace e o Hotel Glória, ambos na cidade do Rio de Janeiro.

A partir da década de 30, chegaram os hotéis-cassinos: Grande Hotel de Araxá, na cidade de Araxá, Minas Gerais e o Grande Hotel de São Pedro, em Águas de São Pedro, estado de São Paulo.

Foi, no entanto, o ano de 1971 que marcou o início da hotelaria sob administração profissional no país com a inauguração do São Paulo Hilton, da rede Hilton de hotéis. Como alega Rodrigues (2002), somente no início da década de 70, com a vinda das cadeias internacionais, a hotelaria passou a ser desenvolvida em bases mais profissionais, buscando atender às necessidades de seus clientes potenciais.

Ainda segundo Rodrigues (2002), a crise econômica do início dos anos 80 aliada ao efeitos da Lei do Inquilinato, afetaram sensivelmente o setor imobiliário e quase ocasionou uma paralisação na locação residencial. Surgiu, então, o fenômeno dos apart-hotéis ou *flat services*, produto desenvolvido para atender a esta nova realidade: um imóvel comercial para fins de locação, com custo relativamente baixo, viabilizado por meio de comercializações individuais: uma solução de hospedagem mais barata e com a qualidade de serviços hoteleiros.

No entanto, é a partir da década de 90 que se dá uma grande ampliação do parque hoteleiro. O BNDES passou a oferecer uma linha de crédito especial para construção de hotéis e, com a implantação do Plano Real, o setor hoteleiro foi ainda mais beneficiado, atraindo pela estabilidade econômica investidores institucionais como é o caso dos Fundos de Pensão (RODRIGUES, 2002).

No ano de 2002, o mercado hoteleiro do país em suas diferentes cidades, testemunhou uma explosão de investimentos em novos hotéis, especialmente na categoria flats e hotéis econômicos, gerando uma superoferta desses em capitais como São Paulo, Belo Horizonte e Curitiba (NUNES, 2002).

3 O Desenvolvimento do Turismo e o Suporte dos Meios de Hospedagem

No contexto de uma economia globalizada e de intenso desenvolvimento tecnológico as empresas buscam as mais diferentes formas de penetração e sobrevivência no mercado. O avanço das telecomunicações e da informática permite que um intenso fluxo de informações percorra o mundo sem limites de tempo e espaço. Lemos (2001, p. 37) observa este momento como sendo oportuno para o Turismo: “A facilidade na obtenção de informações estimula e provoca as pessoas à realização de viagens pelas mais diversas formas”. Conseqüentemente, o homem torna-se um ser sem fronteiras, um viajante do mundo, ávido por novas experiências e ainda muito mais exigente.

Neste cenário, para atrair e manter clientes com este novo perfil, as empresas em geral devem fazer uso da criatividade, inovação, preços acessíveis, flexibilidade e combinações inteligentes de processos produtivos.

Atualmente, o Turismo é um dos setores da economia que vem se destacando cada vez mais no contexto sócio-econômico. As atividades turísticas devem ser planejadas de forma sustentável, visando atrair, receber e acolher o turista, proporcionando-lhe bem-estar, garantindo-lhe segurança e satisfação.

A atividade turística requer uma infra-estrutura básica como estradas, meios de transporte, água, esgoto. Exige, também, uma estrutura específica para servir de apoio ao turista em sua

estada: os meios de hospedagem. Incluem-se, neste setor, pousadas, albergues, motéis, flats, apart-hotéis, hotéis, dentre outros empreendimentos de diferentes categorias que variam desde unidades mais simples às mais elegantes e sofisticadas, atendendo aos mais variados perfis de turistas. São estruturas que acolhem o viajante e devem buscar a sua satisfação por meio de seus serviços. Tanto que o nível do atendimento oferecido ao turista pelos meios de hospedagem pode ser um fator decisivo para sua opção em retornar ao local visitado. As estruturas hoteleiras, que podem ser sintetizadas como “casas de hospitalidade”, oferecem aos turistas bens intangíveis que se traduzem em descanso, bem-estar, conforto, cortesia e segurança.

Burgess citado por Cooper (2001) esboça um quadro do que vem a ser um ambiente hospitaleiro. O autor trata deste ambiente como sendo caloroso, cortez, amigável e que ofereça acomodações agradáveis para o hóspede.

As empresas de hospedagem desempenham, então, o papel de grandes aliadas ao desenvolvimento turístico. São responsáveis por dar suporte ao turista, acolhendo-o e concedendo-lhe estadia e alimentação pela sua estrutura física e de funcionários que devem ser engajados na tarefa de bem-servir. As palavras de Castelli (2001, p. 37-38) fundamentam este argumento:

A indústria hoteleira não pode mais ser considerada como uma atividade marginal, mas como um elemento de grande significado dentro de uma estratégia e de uma política do desenvolvimento turístico de uma região ou país. Efetivamente não existe, hoje em dia, desenvolvimento turístico, comercial ou industrial sem uma hotelaria forte, tanto em seus aspectos de confortabilidade como naqueles referentes à qualidade dos serviços, através de mão-de-obra especializada.

Andrade et al (2001) afirmam, sob ponto de vista mercadológico, que a evolução da hotelaria, sendo a espinha dorsal do Turismo, passou a trabalhar a demanda por segmentos de mercado, processo que mostrou ser mais adequado para a orientação do crescimento hoteleiro.

Destaca-se, assim, a importância dos meios de hospedagem estarem atentos às novas demandas do mercado, abraçando as oportunidades de crescimento do setor de forma planejada, buscando vantagem competitiva pela utilização de ferramentas gerenciais com vistas à satisfação do cliente e, conseqüentemente, à obtenção de resultados favoráveis.

4 O cenário atual do mercado do setor hoteleiro no Brasil

Segundo dados publicados pela Pesquisa Anual de Conjuntura do Turismo realizada pela FGV em parceria com a EMBRATUR e o Ministério do Turismo, o ano de 2004 foi encerrado com otimismo em relação ao turismo brasileiro. Estima-se que 4,7 milhões de turistas estrangeiros desembarcaram no Brasil, representando um crescimento de 14% em relação ao ano de 2003. Destacam-se, também, neste cenário, os números referentes aos desembarques domésticos nos aeroportos: mais de 36,5 milhões de passageiros, representando um crescimento de 19% em relação a 2003. (NEATH / EBAPE-FGV/ EMBRATUR, 2005).

Este panorama de crescimento se manteve. O número de turistas estrangeiros desembarcados em solo brasileiro foi da ordem de 5,5 milhões em 2005. O total de desembarques domésticos computados entre outubro de 2005 a outubro de 2006 saltou para 38,5 milhões de passageiros. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006).

Os meios de hospedagem também comemoram os números. De acordo com a pesquisa, as grandes empresas constataram uma expansão do faturamento de cerca de 17,5% em 2004, comparando-se a 2003. Esperava-se para o ano de 2005 a manutenção de crescimento da ordem

de 14,3% . Diante deste panorama, os hoteleiros participantes da pesquisa foram unânimes na intenção de realizar novos investimentos. (NEATH / EBAPE-FGV/ EMBRATUR, 2005).

Verificou-se, no entanto, naquele mesmo ano um crescimento do faturamento bruto em média de 23,5 %, superando as expectativas. Espera-se, ainda, que 2006 tenha finalizado com um crescimento médio de 17,8%. (NEATH / EBAPE-FGV/ EMBRATUR, 2006).

Percebe-se, com base nas estatísticas, que o setor hoteleiro está em expansão. Segundo observações prévias de Zapparoli (2000), o turismo de negócios é o principal foco dos investimentos hoteleiros. É para este público que está sendo voltado o maior número de investimentos. Uma das estratégias é o oferecimento de hospedagens econômicas onde o fator chave é a relação custo-benefício para o consumidor, pois as empresas estão racionalizando despesas com hospedagem funcionários.

Conforme Cruz (2005)², o Brasil conta com 25 mil meios de hospedagem e, deste universo, apenas 18 mil estabelecimentos podem ser considerados hoteleiros. Deste total, cerca de 70% são empreendimentos de pequeno porte, ofertando até 60 unidades habitacionais, e representando um efetivo de 50% dos leitos no país. “A nossa capacidade, entretanto, é superior a este número, que chega a ser inexpressivo diante do nosso potencial”, afirma Cruz (2005, on-line).

Bojar (2006)³ ainda acrescenta que, com diárias 50% mais em conta, os hotéis econômicos surgem como alternativa aos luxuosos, sem abrir mão de conforto e qualidade, tornando-se uma opção para visitantes em busca de lazer ou negócios.

A hotelaria independente é a base global da hotelaria nacional, como afirma o ex-presidente da ABIH, Luiz Carlos Nunes. Por mais que as redes avancem, a oferta de expansão gerada por elas é inexpressiva diante da hotelaria independente. “Cabe avaliar que as redes com seus novos conceitos, tecnologia de ponta e outros recursos, têm representado um diferencial para o mercado, e por conseqüência estimulado a hotelaria independente a investir mais em modernização.” (NUNES, 2006, on-line)

Se as metas estabelecidas no Plano Nacional de Turismo forem cumpridas, o Brasil pretende registrar, em 2007, a entrada de 9 milhões de turistas estrangeiros, fato que reforça a capacidade de aumento nos números de meios de hospedagem, acima comentado por Cruz (2005).

A partir dos números e apontamentos tratados acima é possível concluir que, apesar da taxa média de ocupação nacional não ser muito atraente, a expansão do setor de hospedagem parece se consolidar a cada dia com destaque para os hotéis econômicos, voltados para atender ao turista de negócios.

5 Contextualização da Demanda de Meios de Hospedagem em Uberlândia

De acordo com dados fornecidos pelo Uberlândia *Convention & Visitors Bureau*, a taxa de ocupação média atual dos hotéis em Uberlândia gira em torno de 50 a 60 %, o que acompanha a média nacional. A cidade oferece 1437 unidades habitacionais, ou seja, cerca 2874 leitos. Constatou-se a inauguração de 11 empreendimentos hoteleiros nos últimos cinco anos, mas também o fechamento de 7 pequenas unidades. Dos 11 empreendimentos inaugurados, 10 pertencem à categoria econômica (UCVB).

Conforme dados da INFRAERO, administradora do Aeroporto de Uberlândia, o movimento de aeronaves e passageiros deste aeroporto tem apresentado um expressivo crescimento, principalmente a partir de 1997. Nos últimos dez anos registrou-se um aumento de cerca de 250% no número de embarque e desembarque de passageiros, registrando ao final de 2004 uma cifra de 334.785 e, ao final de 2005, 522.034 passageiros. Dados que explicitam o aumento do número de turistas em Uberlândia responsáveis pelo aquecimento do setor de hospedagem.

6 O Plano de Marketing Aplicado ao Segmento Hoteleiro

Como dito anteriormente, o setor hoteleiro tem avançado no Brasil de forma representativa. As redes internacionais se instalam no solo brasileiro tendo em sua bagagem uma administração profissional, marcas reconhecidas e preparo para lidar com a concorrência.

Com o predomínio da administração familiar nos empreendimentos hoteleiros no Brasil, urge uma reação por parte destes, no que diz respeito a um melhor preparo administrativo e à utilização de ferramentas gerenciais que possibilitem um reconhecimento de seu ambiente interno e externo, e que proporcione uma melhoria em suas competências, a fim de se tornarem organizações mais competitivas.

De acordo com sua missão, as organizações podem formular planos estratégicos com a finalidade de alcançar seus objetivos a médio e longo prazo, tendo, desta forma, um caminho pré-estabelecido em busca de melhores resultados futuros. O processo de planejamento estratégico é um esforço organizacional disciplinado e bem definido, especificando de forma ampla todas as estratégias da empresa, prescrevendo todas as responsabilidades para execução das tarefas. Não há, porém, uma “receita de bolo”, deve-se respeitar as diferenças de cada organização (HAX; MAJLUF, 1991).

Contudo, na maioria das organizações, existem aspectos comuns encontrados no processo de planejamento formal, dos quais, o reconhecimento adequado, pode ajudar em sua especificação, como: níveis hierárquicos participando no processo de planejamento, as tarefas de planejamento são específicas de cada nível hierárquico e a seqüência na qual as tarefas são executadas.

O plano de marketing, importante instrumento investigativo e estratégico, vem possibilitar que as organizações cumpram seus objetivos. Westwood (2004, p. 5) descreve suas principais características:

Um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades mais promissoras de negócios para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o que, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

Pode-se, assim, pensar na idealização do plano de marketing como um ponto de partida estratégico para qualquer empresa que deseja alcançar seus objetivos de forma criteriosa e embasada em dados e fatos da realidade.

Lambin (1989) afirma que a planificação estratégica está muito difundida entre as empresas com bom desempenho e argumenta sobre as vantagens da planificação, como por exemplo, permitir que a equipe de trabalho seja conduzida dentro do sistema de valores e filosofia do dirigente, a partir de uma visão do futuro comum a todos. O plano possibilita a visualização da evolução do contexto interno e externo, possibilitando melhores escolhas estratégicas. Sendo um instrumento de coordenação entre as diversas funções, permite uma coerência entre os objetivos mesmo diante de conflitos, tendo como base os critérios previamente acordados.

O mesmo autor cita, também, como vantagens, a facilidade em acompanhar as ações, a possibilidade de verificação de divergências entre desempenho e objetivos, e o fato de poder realizar reajustes onde necessário. O plano aumenta a flexibilidade de reação das empresas em situações de mudanças, pois ele também prevê novos cenários e, por vezes, é completado por um plano anti- crise, elaborado para ser implementado em situações que coloquem a empresa em risco.

Por fim, Lambin (1989) considera o plano um modo da empresa se formalizar, ou seja, atuar fundamentada em normas, orçamentos, calendários, seguindo critérios e não conduzida por improvisos. Lara (2001) ainda acrescenta sobre a importância do tempo investido por parte dos profissionais na investigação dos fatos que aconteceram no passado, nos acontecimentos da atual conjuntura e do que irá acontecer.

Contudo, conforme Hax e Majluf (1991) existem algumas limitações com relação ao planejamento estratégico formal: **ele pode tornar-se excessivamente burocrático**, se passar a consumir tempo e tornar-se um processo repetitivo forçando a revisar rotineiramente todos os passos delineados; **a falta de integração com outros sistemas formais de gerenciamento**, o planejamento não pode ser visto como uma atividade isolada; **a deficiência na coexistência do planejamento formal e do plano contingencial**, organizações que se baseiam somente na rigidez do planejamento formal têm dificuldades para reagir frente a situações inesperadas; **o plano formal dirigido conforme o calendário**, as atividades seguem rigidamente o calendário sendo que o ideal seria seguir um planejamento periódico; e, por último, **a hierarquia não deve ser um obstáculo para o desenvolvimento de capacidades estratégicas**, as distribuições de tarefas estratégicas nas hierarquias não têm o intuito de conduzir ações hierárquicas rígidas, mas em conjunto, servem para conduzir o foco da empresa para a consecução dos objetivos organizacionais nos momentos atuais e futuros.

Segundo Lambin (1989) e Lara (2001) o plano de marketing deve conter as seguintes etapas: análise situacional, objetivos de marketing, estratégias de marketing, plano de ação de marketing e controle de marketing.

6.1 Análise situacional

Lara (2001) explica que o processo de planejamento deve começar com uma pesquisa e uma avaliação do mercado e do produto. O objetivo do estudo é identificar as áreas que o marketing e também os outros setores da empresa precisam trabalhar. A autora cita que a pesquisa apóia o marketing por meio dos seguintes pontos:

- O que está acontecendo no momento dentro do mercado – percepção do cliente, necessidades, interesses, etc.
- Que concorrente está tendo maior impacto e penetração do mercado.
- O que está para acontecer de novo no mercado.
- Como a propriedade ou marca está atuando dentro do mercado para fazer frente à concorrência. (LARA, 2001, p.160).

A pesquisa fornece parâmetros para a tomada de decisões e para a comparação do hotel com a concorrência, posicionando-o em escalas que variam de serviços a resultados financeiros, a partir da medição de participação de mercado, taxa de ocupação, tarifa média, número de *covers* e *check average* em seus restaurantes. Tais resultados refletem a reação dos hóspedes às estratégias de marketing e o atendimento das expectativas por parte das operações (LARA, 2001).

Previamente à análise situacional, Lambin (1989) e Hax e Majluf (1991) defende a definição da missão estratégica como um primeiro passo. Pode-se dizer que a missão representa o norte da empresa e, o plano estratégico, o caminho para a consecução dos objetivos empresariais. A partir da definição da missão, pode-se avançar ao próximo passo - a análise da situação.

De acordo com Lara (2001), a análise da situação deve compreender os aspectos apresentados no quadro 1.

Quadro 1: Análise da situação

Análise da situação atual e prognóstico do futuro	Um estudo sobre o clima econômico e político da cidade, do estado e do país onde está situado o hotel, da origem dos clientes e sua influência nos resultados do produto / serviço.
Dados de turismo	Análise dos últimos três anos em relação ao número de visitantes, de ingressos provenientes do turismo e ingressos por turista. Indica seu aumento ou declínio.
Análise de oferta hoteleira	Em número de estabelecimentos e de Uhs dos últimos três anos em todas as categorias hoteleiras, futuras inaugurações e a influência direta que terá em seu estabelecimento.
Análise do desenvolvimento	Estudo das novas infra-estruturas oferecidas pela cidade em termos de comunicação, áreas comerciais e de eventos, atrações turísticas e culturais, e outras, e como podem influenciar seu negócio.
Análise do produto	Seus pontos fortes e fracos em relação a diversas áreas e qual o impacto que estes pontos exercem no rendimento do hotel.
Análise de preços	Demonstrativo da evolução de preços nos últimos três anos sobre dois aspectos: tarifa balcão por categoria de apartamentos e pelos vários segmentos de mercado. E uma análise das tendências mais importantes nos preços do hotel, na concorrência e qual o impacto no resultado do hotel.
Análise da clientela	No mínimo sobre três aspectos: por nacionalidade, por cidade ou região de origem dos clientes e por segmento de mercado. Após o quadro demonstrativo dos últimos anos, uma análise das tendências mais importantes de cada aspecto e qual o impacto de cada uma delas no resultado.
Análise da concorrência	Feita sob dois aspectos, um quadro comparativo do hotel em relação aos concorrentes e a análise SWOT.

Fonte: Adaptado de LARA (2001, p. 161-2).

Com relação à análise da concorrência Cravens (1994) aponta seis etapas para a realização da análise dos concorrentes. A primeira consiste na definição da estrutura e das características setoriais, a segunda, em identificar e analisar grupos estratégicos, a terceira consiste em identificar e descrever concorrentes chaves, a quarta, avaliar concorrentes chaves, a quinta, antecipar ações da concorrência e, por último, a sexta etapa consiste em identificar novos concorrentes.

Entretanto, Barcellar (2003) atenta para o fato de que, apesar de ser uma das ferramentas mais utilizadas por empresas e consultores, a análise SWOT apresenta uma série de desvantagens e falhas que dificultam sua plena utilização. A autora questiona a real utilidade e praticidade do uso eficaz dessa ferramenta e explicita que os maiores problemas encontrados estão na dificuldade em identificar correta e claramente as ameaças e as oportunidades, assim como na efetiva utilização desses elementos na elaboração da estratégia da empresa.

6.2 Objetivos e estratégias de marketing

Realizada a análise da situação atual, bem como a verificação de tendências, procede-se ao processo de decisão de estratégias a serem implementadas com a finalidade de cumprir os objetivos empresariais. Conforme Lara (2001), a fim de contribuir para a definição de estratégias, os objetivos são transformados em metas, devendo ser exequíveis e compatíveis com as capacidades do hotel, além de ser mensuráveis para serem passíveis de controle.

A referida autora aborda as principais áreas em que um hotel pode estabelecer objetivos: aumentar a taxa ocupação em relação a um resultado anterior, aumentar a tarifa média anual, aumentar um determinado segmento de negócio e aumentar as contas-chave que julgar mais propícias de aumentar receitas (LARA, 2001). A autora acrescenta que cada objetivo é

acompanhado de, pelo menos, três estratégias, que podem ser implementadas nas áreas descritas no quadro 2.

Contudo, destaca a autora, é muito importante haver coerência, um alinhamento entre todos os elementos acima citados para que a empresa atinja sua finalidade. Tais estratégias podem ser implementadas de uma forma geral, porém, em grandes hotéis que possuem mercado-alvo com características muito diferentes, as estratégias devem ser formuladas para cada um dos segmentos.

Westwood (2004) explicita que as estratégias podem ser pensadas sob três perspectivas. Serão elas estratégias defensivas, de desenvolvimento ou de ataque?

As **estratégias defensivas** teriam vistas a evitar possíveis perdas dos clientes existentes, como exemplo, melhorar a imagem da empresa; as **estratégias de desenvolvimento** visariam oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de serviços, por exemplo, aumentar a variedade de opções; e, por último, as **estratégias de ataque**, buscariam o desenvolvimento do negócio através de novos clientes, como a utilização de novos canais de venda (WESTWOOD, 2004).

Para Lambin (1989) a escolha de uma estratégia deve respeitar alguns princípios: ela deve ser praticável, ter força para obter alguma vantagem, ser concentrada, evitando dispersão de foco, ser sinérgica para coesão de esforços, flexível diante de acontecimentos inesperados e ter parcimônia evitando desperdícios.

Quadro 2: Estratégias da Marketing

Mercado-alvo	Pode ser definido por características demográficas, dados psicográficos relevantes, motivação de compra, maneira como compra e outras características.
Posicionamento central	Em termos gerais, é a definição do que o hotel está tentando oferecer e vender para o mercado. É uma definição daquilo que oferece um apelo mais forte para o público-alvo. Deve ser confiável, factível e único, porque é a maneira que o hotel tem de distinguir-se da concorrência. Neste caso, a empresa decide concentrar-se em torno de um benefício principal, que podeseer melhor qualidade, segurança, melhor relação custo benefício, preço mais baixo, maior prestígio, melhor estilo...
Posicionamento de preço	A empresa pode escolher os seguintes posicionamentos de preço / benefício: mais por mais (mais serviços por preços mais altos), menos por menos (menos serviços por preços mais baixos), menos por muito menos (serviços básicos com a tarifa mais baixa do mercado) e mais por menos (mais serviços por preços mais baixos). Uma das estratégias adotadas pode ser manter a tarifa publicada mais alta a fim de posicionar-se como o melhor hotel da cidade e fazer acordos de tarifas especiais, com empresas de grande potencial, para, desse modo, garantir a ocupação.
Proposta total de valor	Nesse posicionamento, o hotel deve descrever o benefício central e todos os outros aspectos e benefícios. De acordo com o preço praticado, a oferta proporciona um valor total superior para o cliente, que deve perceber o produto / serviço como capaz de proporcionar uma maior satisfação quando comparado a outros.
Estratégia de distribuição	Define qual a melhor estratégia de distribuição para o hotel atingir o mercado-alvo. Por exemplo, investir mais em tecnologia, estabelecendo ou melhorando sistemas centrais de reserva ou associar-se a representantes de peso.
Estratégia de comunicação	Na definição da comunicação já deve estar definida a verba alocada para cada ferramenta: publicidade, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto, etc. Além disso, oferecer para cada ferramenta seu objetivo estratégico, ou seja, construir uma imagem ou aumentar a ocupação.

Fonte: Adaptado de LARA, 2001, p. 163-164.

6.3 Plano de ação

Traçadas as metas e definidas as estratégias, chega o momento de traduzí-las em ações factíveis, com cronogramas e responsabilidades estabelecidas. “É o momento de estabelecer datas para a tomada de todas as ações, delegar tarefas, monitorar o desempenho de pessoas, e comunicar o plano para todos os participantes”, como explica Lara (2001, p. 165).

No entanto, é importante verificar a questão do orçamento. “É preciso confirmar que o retorno sobre a contribuição acrescida e lucro justifica a despesa dos planos de ações e do plano de propaganda e comunicação” (WESTWOOD, 2004, p. 254).

O plano de marketing somente será viável se houver recursos humanos, físicos e financeiros suficientes de forma que a relação custo / benefício de sua implementação seja favorável à consecução dos objetivos empresariais.

6.4 Controle

O processo de controle envolve o estabelecimento de padrões, a medição de desempenho e a proposição de medidas para corrigir os desvios do padrão. Westwood assinala que “o sistema de controle deve ser fácil de se operar e deve permitir variações razoáveis dos padrões antes de entrar em ação [...] deve-se investigar e determinar a causa antes que uma ação corretiva seja tomada” (WESTWOOD, 1989, p. 255).

Finalizando, se estratégias são definidas e implementadas segundo um plano formal. É imprescindível que haja um controle de desempenho em todas as operações, possibilitando a realização de correções quando necessário. Mesmo a partir de um plano criteriosamente delineado, podem ocorrer algumas contingências que precisam ser trabalhadas por meio de ajustes, os quais permitirão o resultado esperado das operações.

7 Estudo de multicasos

A perspectiva que orienta este trabalho é o estudo de multicasos (Yin, 2001). As fontes para coleta de dados foram: pesquisas em sites, entrevistas com gerentes dos hotéis e documentos fornecidos por instituições ligadas ao setor de turismo. O critério utilizado para a escolha das unidades hoteleiras foi a divisão de três grupos contendo: 2 unidades de padrão luxo, sendo um hotel e um flat, 2 unidades de categoria econômica (novas) e 2 unidades de categoria econômica, consideradas tradicionais na cidade.

Para a entrevista, foram elaboradas 29 perguntas para os gerentes dos hotéis objetivando identificar: a) como as empresas se posicionam no mercado; b) as ações que executam para definição deste posicionamento; c) se analisam a concorrência em suas fortalezas e vulnerabilidades; d) quais ações as empresas tomam frente a esta análise; e) o que fazem para minimizar seus próprios pontos fracos, como tiram proveito de seus pontos fortes, quais as atividades de marketing realizam; f) quais resultados esperam destas atividades e como estes são avaliados, quais produtos são oferecidos pelos hotéis; h) como avaliam sua carteira de produtos, se os hotéis estão adequados às necessidades do turista de negócios e, enfim, i) se fazem planejamento formal documentando-o por escrito.

As respostas se encontram transcritas nos quadros de número 3 a 9, dispostos em seguida, sendo que os hotéis dos três grupos apresentam-se codificados por letras e números da seguinte maneira: GRUPO I (hotéis de categoria luxo): IA e IB; GRUPO II (hotéis da categoria econômica construídos recentemente): IIA e IIB; GRUPO III (hotéis econômicos considerados tradicionais na cidade): IIIA e IIIB.

Com relação a questões relativas ao **posicionamento de mercado e ações desenvolvidas** para este fim, conforme o exposto por Lara (2001), no que se refere a posicionamento central e posicionamento de preço, os hotéis pesquisados, de uma forma geral, se posicionam no mercado de forma coerente com suas categorias. Pode-se, contudo, fazer uma ressalva com relação ao Hotel IA, cujas ações declaradas não se referem propriamente às ações de posicionamento de mercado, conforme especificado pelo seu gerente, e sim a políticas de recursos humanos. As demais unidades responderam de forma associada, ou seja, suas ações indicam ser trabalhadas dentro de uma visão estratégica, em prol do posicionamento que desejam alcançar (Quadro 3).

Quadro 3 : Posicionamento de Mercado e Ações Desenvolvidas para este Fim

POSICIONAMENTO DE MERCADO	
GRUPO I – unidades de categoria luxo	
Hotel IA	Hotel IB
“Flexível em negociações e oferece sala para eventos”.	“Manter a imagem de um 4 estrelas de luxo”.
GRUPO II – unidades econômicas (novas)	
Hotel IIA	Hotel IIB
“Hotel econômico para executivos”.	“Melhor hotel econômico de Uberlândia”.
GRUPO III – unidades econômicas (tradicionais)	
Hotel IIIA	Hotel IIIB
“Hotel de excelente custo / benefício”	“Qualidade em serviços, bom atendimento, localização”.
AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA POSICIONAMENTO DE MERCADO	
GRUPO I – unidades de categoria luxo	
Hotel IA	Hotel IB
“[...]seleção natural: desligamento e contratação de pessoas qualificadas, presença atuante do gerente.”	“Manter o hotel em constante manutenção e adaptação a novas tecnologias”.
GRUPO II – unidades econômicas (novas)	
Hotel IIA	Hotel IIB
“Oferecer melhor serviço – tem mensageiro, o café da manhã é melhor que o do concorrente”.	“Bombardamos impressos, trabalhamos públicos específicos, prestamos o melhor atendimento, conservamos o empreendimento”.
GRUPO III – unidades econômicas (tradicionais)	
Hotel IIIA	Hotel IIIB
Oferece preço e qualidade nos serviços.	“Manter o padrão e mantendo contatos citando nossa qualidade.”

Fonte: Dados da pesquisa

A análise externa foi questionada em termos de **concorrência**. Todos os hotéis pesquisados, com exceção do Hotel IIIB, cuja reposta apresentou uma análise um tanto vaga, demonstraram deter certo conhecimento de seus concorrentes. Nas respostas, foram mencionados a análise da concorrência com relação a estrutura, equipamentos, preços, parcerias, serviços oferecidos, identificação de pontos fortes e fracos, conforme especificado por Lara (2001). Buscam, também, minimizar seus próprios **pontos fracos** e tirar proveito de seus **pontos fortes** (quadro 4).

Quadro 4: Análise da Concorrência e Aproveitamento de Pontos Fortes e Minimização de Pontos Fracos.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	
GRUPO I – unidades de categoria luxo	
Hotel IA	Hotel IB
“Vantagens do principal concorrente: volume de negócios, localização anexa ao shopping, preparo da equipe, trabalha com diretoria. Os demais concorrentes possuem estrutura [...] boas tarifas, estrutura e negócio de grupos.”	“O principal concorrente tem estrutura de rede, boa penetração, convênios, trabalho comercial forte, mas o serviço é 3 estrelas.” “O outro concorrente trabalha com bons preços, mas tem proposta de 5 estrelas e possui equipamento e estrutura inferiores.”
GRUPO II – unidades econômicas (novas)	
Hotel IIA	Hotel IIB
“O principal concorrente possui grande força de vendas e boa localização, mas o café da manhã é inferior e estrutura de rede não permite autonomia. É engessada.”	“O principal concorrente tem boa tarifa, mas as UHs são pequenas e não têm cofre. O segundo, tem boas tarifas e estrutura, mas o marketing é fraco. O terceiro, tem ótima localização junto ao shopping.”
GRUPO III – unidades econômicas (tradicionalis)	
Hotel IIIA	Hotel IIIB
“Oferecem grande oferta de serviços, mas estão com dificuldades em manter participação no mercado.”	“ Os hotéis novos. Dois são de rede e um tem funcionária que trabalhou conosco 10 anos. Ouço reclamações do atendimento e do café da manhã.”
APROVEITAMENTO DE PONTOS FORTES E MINIMIZAÇÃO DE PONTOS FRACOS	
GRUPO I – unidades de categoria luxo	
Hotel IA	Hotel IB
PFO: “O hotel tem melhor apartamento da cidade e estrutura e área de lazer com serviços diferenciados, internet banda larga. A tarifa é intermediária à do maior e menor concorrente.” PFR: “Busca-se superar quadro restrito de funcionários com treinamentos.”	PFO: “Oferecemos as preferências do hóspede, mantém o serviço diferenciado, oferecemos internet rápida nos aptos e estrutura adequada às suas necessidades.” PFR: “O hotel tem dez anos. Busca-se modernizar sua estrutura.”
GRUPO II – unidades econômicas (novas)	
Hotel IIA	Hotel IIB
PFO: Autonomia para fazer cortesias, “ sou nativo, tenho conhecimento com grandes empresários, falo direto com eles”. PFR: “Fazemos reunião e treinamento.”	PFO: “Marketing muito bem divulgado, vantagem de ter apartamentos maiores.” PFR: “Falta mensageiro, mas qualquer funcionário oferece ajuda. Falta de manobrista, mas o acesso é fácil.”
GRUPO III – unidades econômicas (tradicionalis)	
Hotel IIIA	Hotel IIIB
PFO: “Constante atualização diante do mercado, internet rápida em 20 UHs, foi reformado em 2003, camas para obesos e pessoas de estatura alta, alguns serviços [shuttle service].” PFR: “Busca de melhoria contínua.”	PFO: “ Trabalho forte com o comercial, em cima mesmo, focando em agências e empresas para trazer clientes”. PFR: “ Fazemos de tudo. O que dá errado hoje, corrigimos para não acontecer novamente”.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à realização de **atividades de marketing**, pode-se observar no quadro 5 que somente o Hotel IIB comentou, dentre outras atividades, sobre a elaboração anual de um planejamento formal. Os demais hotéis se limitaram a comentar sobre ações do composto de comunicação, ou seja, atividade de marketing para a grande maioria consiste em divulgar a imagem e vender o hotel.

Partindo deste princípio, com relação a resultados esperados das atividades de marketing, o intuito é trabalhar a imagem do hotel, como no caso dos Hotéis IA e IIA e, também, em aumentar a taxa de ocupação, o caso dos Hotéis IB, IIB e IIIB.

Quadro 5: Realização de Atividade de Marketing

REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE MARKETING	
GRUPO I – unidades de categoria luxo	
Hotel IA	Hotel IB
“Departamento comercial atuante em BH, São Paulo e Rio de Janeiro, trabalham pela rede. Equipes visitam empresas com negócios em Uberlândia. Fazemos divulgação em guias. Oferecemos cortesias, cafés, pernoites, de forma estratégica.”	“Relacionamento com agências, empresas, visitas em São Paulo, BH, Rio de Janeiro. Divulgação regional do Happy Weekend.”
GRUPO II – unidades econômicas (novas)	
Hotel IIA	Hotel IIB
“Divulgação em outdoors, permutas com mídia quando tem shows, venda porta-a-porta em Uberlândia.”	“Existe um planejamento corporativo. Cada unidade faz o planejamento para o ano. Analisa-se tudo da concorrência, os eventos que acontecerão na cidade. Analisa-se os segmentos que o hotel trabalha e também os que vê possibilidade de trabalhar. O executivo de vendas vende também a rede, seja onde estiver. Busca-se saber o próximo destino do cliente e tentar atendê-lo e analisar as principais rotas.”
GRUPO III – unidades econômicas (tradicionalis)	
Hotel IIIA	Hotel IIIB
“Visitas contínuas, áreas de vendas interna e externa. Sabe-se que hoje a influência de compra do cliente é reduzida. Faz parcerias com agências e empresas de turismo. O site.”	“Telefone, malas diretas, outdoors”.

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação dos **resultados** busca verificar a eficiência das atividades de marketing exercidas, à exceção dos Hotéis IA e IIA que não fazem uma avaliação criteriosa: o Hotel IA aparentemente não faz propriamente uma avaliação e o Hotel IIA avalia “mais com o *feeling*” (Quadro 6). As respostas, em ambos os casos, levam a crer na carência de visão estratégica em suas atividades de marketing. Conclui-se que, dos seis hotéis pesquisados, o Hotel IIB é o que possui maior visão estratégica, por incluir em suas atividades gerenciais a formulação e implementação de um **plano estratégico**.

Quadro 6: Resultados Esperados e Posteriores Avaliações das Atividades de Marketing

RESULTADOS ESPERADOS DAS ATIVIDADES DE MARKETING E AVALIAÇÕES	
GRUPO I – unidades de categoria luxo	
Hotel IA	Hotel IB
<p>“Mostrar claro para o mercado as características do hotel com potencial fantástico, com negociações flexíveis buscando a fidelização.”</p> <p>“Não somos rigorosos na avaliação. Estão implantando o gerenciamento de reservas. Verificam quais empresas fazem mais eventos, quais sumiram.”</p>	<p>“Aumentar o perfil de crescimento”</p> <p>“Analisa-se com o grupo de trabalho os dados do desempenho e os objetivos alcançados.”</p>
GRUPO II – unidades econômicas (novas)	
Hotel IIA	Hotel IIB
<p>“Fixação da marca. Não traz resultados visíveis. O Guia 4 Rodas sim. Eu sei que traz resultados por minha experiência como viajante.” “Sinto que funciona.”</p>	<p>“Melhorar a taxa de ocupação durante a semana e nos finais de semana.”</p> <p>“Se coloca outdoor por exemplo, checa-se tudo com o hóspede no check in. O hotel quer saber como ele chegou aqui”</p>
GRUPO III – unidades econômicas (tradicionais)	
Hotel IIIA	Hotel IIIB
<p>“Análise do potencial e aumento da taxa de ocupação.” “Computa-se tudo.”</p>	<p>“Espera-se 100% dos resultados”. “Faz avaliação. “Busca-se aumento da taxa de ocupação.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no quadro 7 que, quanto aos **produtos oferecidos**, são bastante similares, guardando as devidas proporções da categoria do hotel em questão. Todas as unidades, dentro de suas possibilidades, estão equipando-se e modernizando-se para atender às **necessidades dos hóspedes**. Fato que os tornam competitivos. No entanto, a **análise da carteira de produtos** oferecidos parece ser realizada apenas com o intuito de executar pequenos ajustes em metas. Mais uma vez, o hotel IIB, que elabora seu plano anual de marketing estratégico, tem uma visão mais abrangente da análise de seus produtos, buscando formular estratégias a partir de uma avaliação prévia.

Quadro 7: Produtos - Ofertas, Avaliação das Necessidades dos Hóspedes e Avaliação da Carteira

OFERTA DE PRODUTOS	
GRUPO I – unidades de categoria luxo	
Hotel IA	Hotel IB
“Hospedagem, espaço para eventos, restaurante internacional, área de lazer completa, fitness center, quadra poliesportiva, piscina, quadra de squash “	“Hospedagem, lavanderia, room service, frigobar, restaurante, amenities, telefonia etc.”
GRUPO II – unidades econômicas (novas)	
Hotel IIA	Hotel IIB
“Hospedagem, sala de eventos, frigobar, telefonia, tv, ar condicionado split.”	“Hospedagem, sala de eventos, frigobar.”
GRUPO III – unidades econômicas (tradicionalis)	
Hotel IIIA	Hotel IIIB
“Vários tipos de Uhs, lavanderia, restaurante, travessieiros anti-mofo e de diversos tamanhos, camas para pessoas altas, obesas.”	“Office center, sala de ginástica, hospedagem, quartos com TV a cabo, internet, serviço de refeições, salas para eventos.”
RESPOSTAS ÀS NECESSIDADES DOS HÓSPEDES	
GRUPO I – unidades de categoria luxo	
Hotel IA	Hotel IB
“Internet banda larga gratuita em todos os apartamentos, business center grátis, fax e impressão na recepção.”	“Internet rápida gratuita nos apartamentos, salas executivas, salas de eventos, centro de convenções”.
GRUPO II – unidades econômicas (novas)	
Hotel IIA	Hotel IIB
“ Internet rápida gratuita nos apartamentos, business center cobrado, fax e impressão na recepção.”	“ Cortesia de internet rápida nos apartamentos, business center cobrado com serviço de Wi-Fi.”
GRUPO III – unidades econômicas (tradicionalis)	
Hotel IIIA	Hotel IIIB
“Constante atualização. Internet rápida em 20 apartamentos e acesso discado nos outros.”	“Internet rápida em 38 apartamentos, demais com acesso discado, office center e notebook grátis.”
AVALIAÇÃO DE CARTEIRA DE PRODUTOS	
GRUPO I – unidades de categoria luxo	
Hotel IA	Hotel IB
“São avaliados pelo hóspede e gerência. Há informações irreais por parte dos outros hotéis”	“Acompanhamento de resultados: volume de custos e renda líquida.”
GRUPO II – unidades econômicas (novas)	
Hotel IIA	Hotel IIB
“Os resultados (obtidos no sistema) servem como parâmetro de avaliação para diminuir estoque de determinado produto, por exemplo. Uso muito o feeling”	“Tudo é avaliado. É feito estudo de nossa participação e crescimento da hospedagem no mercado. Eventos ainda é difícil obter informações, mas estamos tentando.”
GRUPO III – unidades econômicas (tradicionalis)	
Hotel IIIA	Hotel IIIB
“Receita por receita.”	“ Os relatórios são avaliados diariamente. Estipulamos metas.”

Fonte: Dados da pesquisa

Como explicitado anteriormente por Lambin (1989), Lara (2001) e Westwood (2004), a utilização do **plano estratégico de marketing** para a condução das empresas com vistas ao médio e longo prazo, constitui-se uma ferramenta investigativa, estratégica, que oferece aos gestores condições de alcançarem os objetivos organizacionais, com base em dados e fatos do ambiente interno e externo às organizações.

No entanto, o resultado desta pesquisa apresenta que somente uma das seis empresas entrevistadas, o Hotel IIB, tem utilizado esta ferramenta documentada por escrito (quadro 8). As outras empresas limitam-se a trabalhar informalmente com metas, exceto o caso do Hotel IIIA que estabelece por escrito um cronograma de atividades. Pode-se dizer que o Hotel IIB tem visão estratégica e estará menos vulnerável às intempéries do ambiente externo que os demais hotéis pesquisados.

Quadro 8: Plano de marketing formalizado

EXISTÊNCIA DE PLANO DE MARKETING DOCUMENTADO POR ESCRITO	
GRUPO I – unidades de categoria luxo	
Hotel IA	Hotel IB
“Existe uma descrição de tarefas de todo o hotel. Não há planejamento por escrito. Há metas, mas não por escrito.”	“Não. Fazemos reunião e decidimos o que fazer. A cultura da empresa é contra formalidades.”
GRUPO II – unidades econômicas (novas)	
Hotel IIA	Hotel IIB
“Não. É informal.”	“Sim. Plano estratégico envolvendo tudo inclusive orçamento de custos e despesas. Às vezes é difícil obter informações do UCVB.”
GRUPO III – unidades econômicas (tradicionalis)	
Hotel IIIA	Hotel IIIB
“Sim. Há um cronograma com objetivos a serem atingidos. Inclusive reformas.”	“Às vezes sim, às vezes não. Nós fazemos reunião e já conversamos.”

Fonte: Dados da pesquisa

8 Conclusão

A partir do que foi aqui exposto, segundo os autores Lambin (1989), Hax e Majluf (1991), Cravens (1994), Lara (2001), Bacellar (2003) e Westwood (2004), pôde-se inferir sobre a importância de critérios para a formalização de estratégias em prol da obtenção de melhores resultados empresariais.

Pôde-se observar, na maioria dos resultados da pesquisa, o não reconhecimento ou o desconhecimento da importância de um plano formal de marketing elaborado à luz de uma visão estratégica, norteadora dos objetivos organizacionais. Todos os hotéis reconhecem seus concorrentes e buscam atrair hóspedes, utilizando basicamente as mesmas ferramentas de comunicação. Seus produtos em geral são analisados a título de verificação de resultados e construção de metas não formalizadas.

Tanto os hotéis do grupo das unidades econômicas tradicionais quanto das unidades econômicas (novas) e das unidades de categoria luxo, apresentam-se adequados às necessidades do turista de negócios em termos de estrutura e equipamentos; ou seja, os hotéis tradicionais estão se adaptando às demandas do setor.

No entanto, em termos de visão estratégica, o Hotel IIB se posiciona à frente dos demais, demonstrando acompanhar a realidade com maior intimidade; elabora um plano estratégico de marketing e o documenta por escrito, permitindo-lhe maior clareza e conhecimento de seu domínio, possibilitando-lhe a visualização do melhor caminho para consecução de seus objetivos.

A partir da definição da missão estratégica, do auto-conhecimento e do conhecimento do meio envolvente, a empresa possui as informações necessárias para o delineamento de estratégias que a conduzirá ao caminho desejado.

Finalizando, destaca-se a importância dos meios de hospedagem estarem atentos às novas demandas do mercado, às oportunidades de crescimento do setor de forma planejada, buscando vantagem competitiva pela utilização de ferramentas gerenciais com vistas a satisfação do cliente e, conseqüentemente, à obtenção de resultados favoráveis.

Referências

- ANDRADE, N., BRITO, P.L. de e JORGE, W.L. **Hotel: Planejamento e projeto**. 3 ed. São Paulo: Senac, 2001.
- BACELLAR, F. C. T. Uma reflexão sobre a análise da situação no plano de marketing revisão crítica da análise SWOT. In: **XXXVIII ANNUALASSEMBLY CLADEALATINAMERICA**, 2003, Peru.
- BOJAR, E. A. Novos rumos da hotelaria. **Histórias e estatísticas**. Disponível no site: <<http://www.abih.com.br/site.php>> Consultado em 07 dez 2006.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul : Educs, 2001.
- CRAVENS, D. W. **Strategic Marketing**. 4.ed. New York: Richard D. Irwin, Inc., 1994.
- COOPER, C. **Educando os educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Roca. 2001.
- CRUZ, E.A. **Números da hotelaria no Brasil**. 2005. Entrevista concedida por e-mail em 9 jul. 2005.
- DUARTE, V. V. **Administração hoteleira: conceitos básicos**. São Paulo: Senac. 1996.
- EMBRATUR . Disponível em <<http://www.embratur.gov.br>>. Consultado em 03 jul. 2005.
- HAX, A. C. ; MAJLUF, N, S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1991.p.1-31.
- INFRAERO. Disponível no site: <<http://www.infraero.gov.br>>. Acesso em: 08 dez. 2006.
- LAMBIN, J. J. **Le Marketing Stratégique: fondements, méthodes et applications**. 2.ed. Paris: McGraw Hill, 1989.
- LARA, S. B. **Marketing e vendas na hotelaria**. 2 ed. São Paulo: Futura. 2001.
- LEMONS, L. **Turismo, que negócio é esse?** Uma análise econômica do turismo. Campinas: Papyrus.2001.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Dados e fatos: estudos e pesquisas**. 2006. Disponível em <<http://institucional.turismo.gov.br/>>. Consultado em 06 jan 2007.
- NEATH / EBAPE-FGV/ EMBRATUR. **Pesquisa Anual de Conjuntura do Turismo**, v.2, n.2, jan. 2006. Disponível em <<http://institucional.turismo.gov.br>>. Acesso em: 03 jan. 2007.
- _____. **Pesquisa Anual de Conjuntura do Turismo**, v.1, n.1, mar. 2005. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 03 jul. 2005.
- NUNES, L. C. N. **Igualdade entre flats e hotéis: mais uma grande vitória da ABIH Nacional**. 2002. Disponível no site: <<http://www.abih.com.br>> Acesso em: 23 jun. 2005.
- PIRES, J. **Mercado & Eventos**. Grupo Folha Dirigida.v.3, n. 35, 1 a 15 jul. 2005.
- RODRIGUES, R. M. Histórico de desenvolvimento de hotéis no Brasil. **Artigos HIA**, mar 2002. Disponível em: <<http://www.hia.com.br>>. Acesso em 12 jul 2005.
- WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. Guia prático. 2 ed. São Paulo: Person Education. 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.212 p.
- ZAPAROLLI, D. Empresas investem em boa localização e infra-estrutura. **Gazeta Mercantil Latino Americana**, 2 a 8 out. 2000. Disponível em:<<http://paginas.terra.com.br/educação/hoteltur/artigos.htm>> . Acesso em: 03 jul. 2005.

Notas explicativas

1 Jeanine Pires, Diretora de Turismo de Negócios da EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo em entrevista ao Jornal Mercado & Eventos, conforme referência.

2 Eraldo Alves da Cruz, Presidente da ABIH Nacional, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis.

3 Eni Amazonas Bojar, Assessora de Imprensa da ABIH Nacional, Editora do News ABIH Urgente.