

# A DIFICULDADE DA MUDANÇA: MARKETING E POSICIONAMENTO NO RIO DO RASTRO ECO RESORT

**Caroline Corrêa Da Cruz**

carolaccruz@hotmail.com

Universidade do Vale do Itajaí

**Eliane D'Ávila**

eliane.davila@hotmail.com

Universidade do Vale do Itajaí

**Gabriella Zampoli De Assis**

gabriellazassis@hotmail.com

Universidade do Vale do Itajaí

**Marion Otilia De Souza**

mary\_avaiana@yahoo.com.br

Universidade do Vale do Itajaí

**Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier**

everton.cancellier@gmail.com

Universidade do Estado de Santa Catarina

O Rio do Rastro Eco Resort está situado nos campos de altitude catarinenses, tendo em seu entorno cânions e bosques de Araucárias. No topo da Serra do Rio do Rastro à quase 1.500 metros de altitude e às margens do Parque Nacional de São Joaquim a temperatura média anual gira em torno de 12°C. O empreendimento caracteriza-se como resort de inverno, tendo nos meses dessa estação sua alta temporada.

Atualmente o resort passa por grandes desafios. Um deles diz respeito ao reposicionamento de mercado: surgido em 1999 como um hotel fazenda em 2005 iniciou alterações em suas instalações para se tornar um Eco Resort, o que demandou investimentos e gerou mudanças nas estratégias comerciais e de marketing que consistiram na diferenciação por meio de construção de sua marca e que tinham como público-alvo a classe A e B. No entanto, as mudanças não foram correspondidas plenamente pela clientela. Outro grande desafio é enfrentar os períodos de baixa taxa de ocupação nos meses de verão e primavera.

Assim, esse caso descreve a mudança de posicionamento de mercado de uma pequena empresa familiar do ramo de hotelaria que passa de um hotel fazenda para um eco resort e precisa lidar com a sazonalidade. A empresa apresenta algumas dificuldades adicionais típicas do setor como altos custos operacionais e forte concorrência.

A questão central a ser discutida é a mudança de mercado e as ações de marketing e posicionamento necessárias para a sustentação do empreendimento.

## O CONTEXTO LOCAL DO EMPREENDIMENTO

Santa Catarina possui um território repleto de contrastes. As serras contrapõem-se ao litoral de belas de praias, baías, enseadas e dezenas de ilhas. Na arquitetura, vários municípios mantêm as construções típicas da época da colonização, a exemplo da alemã, italiana, açoriana e tirolesa.

Atualmente, a vocação turística do estado ganha mais espaço, deixando de se movimentar apenas nos meses mais quentes do ano, sendo incluída também nos Roteiros de Turismo de Inverno. A serra catarinense evolui a cada ano, com mais equipamentos de lazer, restaurantes e novas pousadas. Ainda está longe do ideal ou de um pólo de turismo de inverno, como Gramado no Rio Grande do Sul, mas recebe investimentos importantes para atrair turistas.

Por sua diversidade de paisagem natural, a serra catarinense possui grande potencial para desenvolvimento do turismo. Por essa razão, a partir dos anos 90, a prática do turismo em áreas naturais passou a ser fomentada com diretrizes e metas, determinando, de acordo com a característica de cada região, visitação aberta ou segmentada para estudos científicos ou educativos.

Por questão de infra-estrutura, visando à conservação da área utilizada pelo visitante, essa modalidade é praticada com menor número de pessoas se comparada com o turismo de massa. Por essa razão, os custos ao consumidor são mais elevados, já que para proteger o meio físico, que é o principal atrativo do ecoturismo, é preciso regulamentar a capacidade de circulação que a área suporta.

Em Santa Catarina encontra-se a cidade mais fria do Brasil, São Joaquim, que nos últimos anos tem observado a expansão de seu potencial turístico e do entorno devido a presença de neve durante o inverno, acontecimento raro em países tropicais como o Brasil. A cidade está entre os 65 destinos turísticos considerados indutores e priorizados pelo governo federal para alcançar a meta de padrão de qualidade internacional.

É nesse contexto regional que está localizado o Rio do Rastro Eco Resort.

## HISTÓRICO DO EMPREENDIMENTO

A idealização do resort, feita pelo sócio-diretor Ivan Cascaes, se deu devido a sua busca por uma fonte alternativa de renda. Ivan, engenheiro civil, era proprietário da Cascaes Engenharia Ltda., porém, sempre teve um fascínio pela Serra do Rio do Rastro e reconheceu ali o local ideal para implantação de um novo negócio.

Após uma intensa negociação de oito anos para a aquisição do local onde se encontra o resort, Ivan desenvolveu um projeto inicial de um hotel cinco estrelas, que seria constituído de 86 apartamentos espalhados pela área total da fazenda.

Um estudo de viabilidade financeira efetuado por uma consultoria contratada pelo proprietário estimou um retorno de investimento financeiro desse projeto em 45 anos. A consultoria sugeriu a redução do projeto para 20 unidades habitacionais em um único prédio. Porém, devido à limitação de recursos financeiros, a opção foi construir em ritmo mais reduzido chalés independentes.

Assim, em 1999, o Rio do Rastro Hotel Fazenda foi fundado com 10 chalés. Em 2005 ocorreu a parceria entre Ivan e um cliente fiel que se tornou sócio-investidor. Isso acarretou na contratação de um consultor que sugeriu o reposicionamento do hotel visando atender clientes da classe A. Embasando essa escolha estava o crescimento do ecoturismo, do turismo de aventura e do turismo de apreciação da natureza no Brasil e a renda mais alta desse tipo de turista, que gasta mais per capita/dia do que outros segmentos de viajantes. Conscientes dessa tendência e da localização privilegiada do empreendimento foram construídos mais oito luxuosos chalés e o hotel fazenda passou a se denominar Eco Resort.

Segundo o proprietário, a mudança se deu porque os clientes não davam o devido valor à estrutura diferenciada que o empreendimento oferecia como hotel rural, apontando como elevado o valor da diária comparada com outros hotéis fazenda na região.

## OS SERVIÇOS E EXPERIÊNCIAS PROPORCIONADOS

O Rio do Rastro Eco Resort está inserido em uma fazenda de 300 hectares. Sua estrutura conta com 18 chalés, restaurante, galpão crioulo, estrebaria e um ambiente de lazer onde a recepção está inserida chamado de SPA - Casarão.



Figura 1 - Panorâmica do Resort

Fonte: <http://www.riodorastro.com.br>

Os dezoito chalés estão dispostos próximos a dois, dos três lagos existentes na fazenda e possuem ocupação máxima de trinta e seis pessoas, sendo nomeados de Chalés da Mata e Chalés do Lago. Todos os chalés possuem camas King Size, aquecimento/calefação, lençóis térmicos, TV 21" tela plana, DVD Player, secador de cabelos, rede na sacada, frigobar, telefone, internet wireless. Em todos os chalés diariamente são disponibilizadas frutas frescas e é realizado um serviço noturno de abertura de leito, chamado "Boa Noite".

O "Boa Noite" é um serviço em que as camareiras preparam a cama para os hóspedes deitarem, enquanto eles estão jantando. São retirados os objetos que estão em cima da cama, estendidos os lençóis, cobertores e, ocasionalmente, são deixadas conveniências para os hóspedes, como por exemplo, chocolates.

Os 10 Chalés do Lago possuem além dos itens citados anteriormente, amenities, ou seja, produtos de toalete para meios de hospedagem, da Associação Roteiros de Charme, um quarto extra que pode abrigar até duas pessoas e seu aquecimento se dá por aquecedores a gás.

Os oito Chalés da Mata possuem ainda lareira, banheira de hidromassagem, amenities da Natura, roupão e pantufas. O aquecimento desses chalés se faz por meio de calefação e os quartos são maiores do que os dos Chalés do Lago. Devido a esses diferenciais, os chalés da Mata apresentam tarifas maiores.



Figura 2 - Chalés da Mata  
Fonte: <http://www.riodorastro.com.br>

O SPA - Casarão é uma área de lazer interna do resort, que conta com calefação onde estão inseridas: a recepção, biblioteca, DVDteca, fitness center, boutique Rio do Rastro, sauna seca, sauna a vapor, sala de massagem, piscina aquecida de 5m por 8m de comprimento e 1.30m de profundidade, banheira térmica ao ar livre, bar, sala de jogos e salão de convenções com capacidade para oitenta pessoas.



Figura 3 – Restaurante  
Fonte: <http://www.riodorastro.com.br>

A gastronomia do resort tem traços da culinária local aliada à moderna gastronomia mundial. No restaurante é servido o café da manhã com grande variedade de itens, como rosca de coalhada, pães, tortas, bolos, frutas e frios, perfazendo um típico café colonial. Há também serviço a La Carte, principalmente durante o jantar, e buffet livre no almoço. No almoço e no jantar são servidos pratos com base na gastronomia típica serrana, como entrevero, paçoca de pinhão, feijão tropeiro, carreteiro, truta na pedra, bem como pratos da gastronomia internacional mundial elaborados por chefes de cozinha contratados.

No restaurante, há espaço de estar com piano, lareira, calefação, bar e adega. A carta de vinhos é composta por vinhos africanos, argentinos, brasileiros, chilenos, espanhóis, estadunidenses, franceses, italianos e portugueses.

O galpão crioulo é uma estrutura utilizada para os trabalhos regulares da fazenda, onde ficam armazenadas as rações dos animais e são abrigados os cavalos e as ovelhas, recolhidas à noite. Esse ambiente é transformado em algumas ocasiões, geralmente aos sábados, para a realização de um jantar temático que aborda as tradições gaúchas. Durante o jantar é servido chimarrão, churrasco, pinhão cozido e são realizadas apresentações de danças típicas acompanhadas de um grupo musical da região.

Com relação ao lazer externo, o resort dispõe de canoas canadenses e equipamentos para a pesca da truta que podem ser utilizados nos lagos. As trutas pescadas são preparadas no próprio restaurante do resort ou podem ser compradas pelos hóspedes.

Há também um cardápio de opções de passeios, não inclusos no preço da diária, que são acompanhados por guias e realizados com equipamentos de segurança do próprio resort (Tabela 1).

<b>Passeios (com guia e transporte do resort)</b>	<b>Valor por pessoa</b>
Cavalgada do Cânion da Ronda	R\$ 40,00
Cavalgada da Lua Cheia	R\$ 100,00
Trilha da Ronda	R\$ 10,00
Trilha da Borda da Serra	R\$ 10,00
Off Road no Cânion do Funil	R\$ 150,00
Off Road e trilha no Cânion das Laranjeiras	R\$ 150,00
Visita ao Museu ao Ar Livre (Orleans)	R\$ 145,00
Visita à Vinícola Villa Francioni	R\$ 125,00
Visita ao Parque de Aventuras Snow Valley	R\$ 150,00
Visita a Serra do Rio do Rastro Iluminada	R\$ 45,00

Tabela 1: Relação dos Passeios e valores.

Por se tratar de uma fazenda, o resort ainda oferece a oportunidade dos hóspedes acompanharem atividades rurais como o Camargo, que consiste na retirada do leite do ubre da vaca diretamente na xícara de café, realizado pela manhã e a observação dos animais existentes na fazenda como cavalos crioulos, trutas, ovelhas e cachorros.

Também é possível a observação de aves, uma vez que identificadas setenta e uma espécies existentes na fazenda, dentre elas duas extremamente raras.

Os serviços pagos de lavanderia são oferecidos durante todo o ano e massoterapia depende da taxa de ocupação do resort.

A diária do resort na alta temporada, para casal, é de R\$ 635,00 no Chalé do Lago, e de R\$ 890,00 no Chalé da Mata. Na diária está incluso pensão completa: café da manhã; almoço; café da tarde; e jantar. No ano de 2010, o resort considerou como alta temporada o período entre 01/07/2010 a 15/08/2010 e os feriados nacionais.

Na baixa temporada, há uma diferenciação no valor da diária entre os dias da semana e os finais de semana. Nos finais de semana, o valor da diária para o casal corresponde a R\$ 496,00 no Chalé do Lago, e de R\$ 696,00 no Chalé da Mata, nos dias de semana, esse valor passa a R\$ 422,00 e R\$ 592,00 respectivamente.

Para atrair um número maior de hóspedes o resort possui pacotes e promoções. Por exemplo, para o dia das mães, o resort apresenta diferencial no valor da diária, oferece cortesia de uma massagem e brinde. O resort oferece ainda, um “pacote de lua de mel”, denominado “Lua de Mel Nas Nuvens”, em que os noivos recebem presentes, uma decoração romântica no chalé, garrafa de espumante, café da manhã especial no chalé e um passeio de cortesia.

De acordo com o proprietário, a ocupação média anual do resort é de 42%, o que apenas é suficiente para pagar os custos elevados de operação que este apresenta, sendo que a taxa de ocupação ideal, segundo ele, deveria estar próxima de 60%.

## OS CLIENTES

A maioria dos hóspedes do resort são brasileiros oriundos dos seguintes estados: Santa Catarina, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Rio de Janeiro.

De acordo com um levantamento feito com base em 431 questionários respondidos pelos hóspedes os meios que os levaram ao resort foram:

MOTIVOS	Nº RESPOSTAS	PORCENTAGEM
Internet	176	40,84%
Indicação de Amigos	99	22,97%
Por estar de passagem	40	9,28%
Revista	27	6,26%
Convenção	12	2,78%
Através da Associação	11	2,55%
Agente de Viagem	10	2,32%
Guia Turístico	9	2,09%
Sem resposta	4	0,93%
Jornal	3	0,70%
Outros	40	9,28%

Tabela 2: Listagem dos motivos que levaram os clientes ao resort.

Os clientes também avaliaram a qualidade dos serviços prestados, cujos resultados aparecem na Tabela 3.

	Qualidade por Número de Respostas						
	Ótima	Boa	Favorável	Média	Desfavorável	Sem Resposta	Média Final
Reservas	287	84	9	2	2	47	<b>4.70</b>
Atendimento	334	70	17	5	2	3	<b>4.70</b>
Limpeza	314	91	19	5	0	2	<b>4.66</b>
Meio Ambiente	275	123	22	7	0	4	<b>4.56</b>
Conforto- Área Social	270	125	21	6	1	8	<b>4.55</b>
Conforto- Quarto	267	124	26	8	1	5	<b>4.52</b>
Refeições- Café da Manhã	268	109	38	9	3	4	<b>4.48</b>
Refeições- Culinária	240	100	38	11	3	39	<b>4.44</b>
Lazer	177	151	52	10	2	39	<b>4.25</b>
<b>Média Final</b>							<b>4.54</b>

Tabela 3: Avaliação dos clientes da qualidade dos serviços prestados.

Ao serem entrevistados, os hóspedes destacaram alguns aspectos da sua estadia que estão sintetizados no quadro 4 a seguir.

<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
Equipe Excelente	Conforto dos chalés
Satisfação de seus filhos	Poucas opções de lazer interno
Paisagem	Poucas opções de lazer para crianças
O evento do Galpão Crioulo	Manutenção de equipamentos
Respeito à natureza	Poucas placas indicativas de localização
Infra-estrutura	Poucos itens de comida típica
Passeios	Poucas opções de refeições a La Carte
Limpeza	Horário das refeições
Cuidado com detalhes	Muita exposição durante o Galpão Crioulo
Conforto	Pouca iluminação noturna
Tranquilidade	Poucas opções para vegetarianos
Presença do Proprietário	Despreparo de funcionários
Localização	Baixa qualidade da comida
Atendimento	Relação serviço/preço insatisfatória

Quadro 4: Aspectos positivos e negativos apontados pelos clientes.

Dentre estes, os aspectos positivos mais ressaltados foram: a qualidade do atendimento da equipe, principalmente representada pela figura do proprietário Ivan Cascaes e a localização privilegiada do empreendimento.

Já sobre os aspectos negativos mais ressaltados foram a pouca quantidade de opções de lazer interno, a baixa quantidade de itens regionais no cardápio, baixa qualidade das refeições e a relação serviço prestado/preço insatisfatória.

As principais sugestões feitas pelos clientes foram: colocar pedalinhas nos lagos, incluir alimentos integrais, incluir mais itens da culinária típica, fornecer um mapa interno do resort, acrescentar mais opções para bebês no café-da-manhã, criação de mais trilhas, inclusão de um campo de futebol, instalação de playground para crianças, colocar chinelos nos quartos e incluir os passeios nos pacotes.

## AÇÕES PROMOCIONAIS

A internet é um importante canal de comunicação do resort. Ele possui web site com fotos e descritivos dos serviços oferecidos, bem como está presente nas mais atuais e relevantes redes de relacionamento: Orkut, Twitter e Facebook. Também há vídeos sobre o resort no Youtube.

O resort apresenta divulgação em outras mídias de maneira espontânea como: revistas (Ex: Revista de Bordo da Gol, Viagem e Turismo, Playboy, Guia 4 Rodas, Revista Beach&Co), jornais (Caderno de Inverno do Diário Catarinense, O Globo, Gazeta do Povo, Jornal Evolução) e programas de TV (Holofotys da Rede Aliança TV, Programa Chico Santos da RBA TV). Sua bela paisagem aparece como pano de fundo das campanhas do perfume Dadiroff e da Coleção Outono/Inverno 2010 das Lojas Makenji. O resort, no entanto, não possui assessoria de imprensa e a divulgação foi obtida de forma absolutamente espontânea.

Existem dois outdoors de divulgação do resort nas rodovias próximas a ele: na SC 438, no trevo entre Lages e São Joaquim e na SC 482, próximo a Serra do Rio do Rastro. Foi produzido material impresso de divulgação para distribuição em feiras e disponibilizados junto aos parceiros do resort. Nesse material, estão descritos os serviços e a estrutura do resort, em português e em inglês.

O resort faz parte de algumas associações, dentre elas o Roteiros de Charme, a Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura, o Convention Bureau da Serra Catarinense, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis e a Santa Catarina Turismo S/A - SANTUR. O resort ainda fornece desconto na hospedagem para a Associação dos Magistrados e

para promotores do Ministério Público Catarinense, parceria que é divulgada em jornais internos dessas associações.

A associação parceira mais importante para o resort é a Associação dos Roteiros de Charme que conta com 50 associados pré-selecionados através de requisitos como localização privilegiada, conforto e serviços oferecidos. A associação possui um site e neste constam informações sobre os associados, sendo possível fazer a reserva no estabelecimento desejado. O resort faz parte da associação desde 2007.

A Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA) reúne 282 empresas que compartilham o respeito à natureza e oferecem atividades de aventura aos seus clientes. No site da instituição está relacionado às empresas que fazem parte, bem como o site e contato, o que auxilia no processo de captação de clientes.

O Convention Bureau da Serra Catarinense é responsável por divulgar a região da serra catarinense, captar eventos e congressos e promover a qualificação dos recursos humanos que trabalham na área do turismo e de eventos. No site da instituição são descritas algumas cidades da região e os estabelecimentos associados, com os respectivos contatos e sites.

A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) ajuda a desenvolver o mercado de hospedagem, através de participação em feiras e congressos e oferecimento de assessorias gratuitas, dentre outros. É composta por empresas de hospedagem e por aquelas que prestam serviço para a hotelaria, sendo que no site da instituição encontram-se relacionados os associados de cada estado brasileiro, com o devido meio de contato.

A Santa Catarina Turismo S/A (SANTUR) é uma empresa vinculada ao governo de Santa Catarina que promove a divulgação da política estadual de turismo no estado. No site da organização estão relacionados itens como calendário de eventos, roteiros de turismo e hotéis. O Rio do Rastro está relacionado na parte do turismo rural, sendo informado o seu site, endereço, e telefone para contato.

## CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Em um levantamento dos últimos três anos foram identificadas 37 agências ou operadoras que enviaram clientes ao resort. A localização desses canais em pólos emissores pode ser observada na Tabela 5 a seguir.

<b>Regiões Brasileiras</b>	<b>Número de Operadoras/Agências</b>
<b>Região Sul</b>	
SC	7
RS	3
PR	4
<b>Região Sudeste</b>	
SP	13
RJ	4
MG	1
ES	1
<b>Região Nordeste</b>	
AL	1
CE	1
<b>Região Centro Oeste</b>	
DF	1
<b>Região Norte</b>	
MA	1

Tabela 5: Número de Operadoras e Agências que enviaram hóspedes ao resort



Verifica-se que o Rio do Rastro Eco Resort possui contato com empresas de todas as regiões do país, sendo que o estado de São Paulo caracteriza-se como o principal canal de distribuição. Através das entrevistas realizadas com funcionários do resort e com algumas das operadoras e agências citadas acima, ficou evidente que o resort não possui uma parceria realmente estabelecida com a maior parte destas. Apenas as empresas Terra Bela, Brazil EcoJournays, Agaxtur e Açoriana enviam clientes com frequência para o Rio do Rastro Eco Resort.

Algumas barreiras detectadas para o estabelecimento dessas parcerias são: resistência de algumas recepcionistas do resort em estabelecer estas parcerias, o desconhecimento da existência do resort pela maioria das agências e operadoras dos estados de SC, SP, RJ e PR, que são os principais emissores de clientes para o resort.

## CONCORRENTES

Considerando que o resort sofre concorrência de estabelecimentos localizados na região da serra catarinense e gaúcha, são descritos os hotéis ou pousadas com estrutura de lazer e conceito de hospedagem similar ao de resort.

Na serra gaúcha, os principais concorrentes se encontram em Gramado, sendo que dois se destacam: Bangalôs da Serra Hotel e Estalagem La Hacienda. O primeiro, com capacidade para 150 leitos, possui sala de estar com TV, Drink Bar, piscina, playground, sala de jogos, campo de voleibol e futebol, mirante, sala de reuniões, passeio de bicicleta, SPA, café-da-manhã colonial e diárias para casal que variam de R\$ 245,00 a R\$ 444,00 na alta temporada, e de R\$ 187,00 a R\$ 338,00 na baixa temporada. A Estalagem La Hacienda tem capacidade para 24 leitos em 6 chalés, restaurante, piscina aquecida, quadra de tênis, fitness center, salão de jogos, casa do Fogo de Chão, sala de convenções, adega, passeios a cavalo, trilhas ecológicas, caminhadas guiadas, pescaria, heliponto e suas diárias variam entre R\$ 654,00 a R\$ 814,00 para o casal.

Na serra catarinense, os principais concorrentes se encontram em Urubici e Lages. Em Urubici, três concorrentes se destacam: Fazenda Cambuim, Fazenda Fogo Eterno e Hotel Fazenda Serra do Panelão. O primeiro, com capacidade para 28 leitos, oferece passeios de Jeep 4x4 e de Land Rover, trilhas e cavalgadas, cardápio de massas no jantar, não serve almoço e sua diária varia entre R\$ 240,00 a R\$ 300 para o casal. O segundo, com capacidade para 29 leitos, possui chalés individuais, sala de TV, lareira, varanda, galpão crioulo, passeio a cavalo, trilha, ordenha de vacas, café-da-manhã colonial, não oferece almoço e as diárias variam entre R\$ 190,00 a R\$ 210,00 para o casal na alta temporada e entre R\$ 160,00 a R\$ 180,00 na baixa temporada. O terceiro, com capacidade para 72 leitos, possui 19 apartamentos e 2 chalés, sala de jogos, cancha de bocha, piscina térmica, SPA, sauna, sala de carteado, lareira, cavalgadas, caminhadas, escalada, cascading (descida de rapel em cachoeira), pescaria, poços naturais para banho, galpão crioulo, pratos típicos da região e diárias para casal a partir de R\$ 380,00.

Em Lages, existem dois principais concorrentes: Fazenda Pedras Brancas e Fazenda Boqueirão. O primeiro, com capacidade para 26 leitos, possui estacionamento, cabanas com lareira, frigobar, televisão, secador de cabelo, rede, lençol térmico, salão de eventos, caminhada, sapecada de pinhão, cavalgada, recreação, charrete, salão de jogos, oficina de dança, atividades opcionais como quadriciclo, rapel, tirolesa, restaurante de comida regional, café-da-manhã colonial e diárias para casa a partir de R\$ 350,00. O segundo, com capacidade para 23 leitos, possui heliponto, calefação, ventilador de teto, colchões ortopédicos, ofurô, frigobar, TV, varanda, lavanderia, salão de eventos para 120 pessoas, cavalgadas, trilhas, piscina, quadra de tênis, apresentações artísticas, recreação, observação de aves, playground, pescaria, rapel, tirolesa, muro de escalada, sauna, hidromassagem, sala de ginástica, salão de jogos, culinária campeira e diárias para casal a partir de R\$ 430,00.

## PROJEÇÕES PARA O FUTURO

No momento, uma série de indagações rondam a mente dos proprietários. Foi realizado um grande investimento em um local de natureza belíssima e o turismo de apelo ecológico e de contato com a natureza tem se torando cada vez mais significativo. Essas questões indicam tendências

favoráveis e levam otimismo ao empreendimento. No entanto, após alguns anos da mudança para eco resort, a taxa média de ocupação é baixa e a receita apenas cobre os custos de operação. Passada a fase de aprimoramento da infra-estrutura é chegado o momento de promover alterações na comercialização e fazer ajustes para fortalecer o posicionamento estratégico do empreendimento.

Diante desse contexto, algumas das questões precisam ser respondidas passam pelos ajustes na mudança de posicionamento estratégico do empreendimento e nas ações de comercialização que poderiam ser adotadas para fazer frente aos problemas enfrentados.

# NOTAS DE ENSINO

## RESUMO

O caso Rio do Rastro Eco Resort descreve a mudança de posicionamento de mercado de uma pequena empresa familiar do ramo de hotelaria de um hotel fazenda para um eco resort após a entrada de um sócio-investidor. Para tanto, a administração da empresa optou por algumas estratégias comerciais e de marketing que consistiram na diferenciação por meio de construção de sua marca e que tinham como público-alvo a classe A e B. A empresa apresenta algumas dificuldades que consistem principalmente na grande influência da sazonalidade, os altos custos operacionais e a atração de clientes. A questão central a ser discutida é a sustentabilidade do modelo adotado e suas perspectivas futuras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Estratégica na Hotelaria; Reposicionamento Estratégico; Marketing.

## OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso visa atender os seguintes objetivos: entender as dificuldades enfrentadas por uma pequena empresa hoteleira no decorrer de seu processo de mudança de posicionamento de mercado; discutir as ações estratégicas de uma pequena empresa inserida no mercado hoteleiro brasileiro e suas perspectivas futuras; fazer com que os alunos avaliem e discutam estratégias de posicionamento; observar a existência de vantagem competitiva na empresa em questão e relacionar com a teoria existente; discutir as ações mercadológicas em termos de produto, preço, praça e promoção aplicáveis ao negócio para sustentar a posição estratégica adotada, fazendo com que os alunos sejam capazes de discernir e tomar decisões estratégicas e mercadológicas.

O caso pode ser usado em nível de graduação e de pós-graduação lato sensu, em cursos voltados para turismo e hotelaria, empreendedorismo em geral, administração de pequenas e médias empresas e marketing. O caso pode ser utilizado posteriormente ou concomitantemente aos conceitos básicos de marketing. Recomenda-se o uso, especialmente em sessões onde estratégia esteja sendo discutida.

## FONTE DE DADOS

Os dados para a elaboração do caso foram obtidos por meio de entrevista com o senhor Ivan Antonio Cascaes, o diretor proprietário da empresa, da análise de 431 formulários de avaliação da Associação Roteiros de Charme, de questionários preenchidos por clientes e de entrevistas realizadas com funcionários da recepção, da gerência, do setor comercial e do financeiro da empresa. O relatório comercial dos últimos três anos gerado por meio do programa Desbravador e fornecido pelo resort foi uma importante fonte de coleta de dados. Diversas fontes da internet foram consultadas, como por exemplo: o web site do resort, a Associação dos Roteiros de Charme, o Convention Bureau da Serra Catarinense, o site da ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira) e de todos concorrentes do resort citados no caso.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

O caso permite que uma série de questões possam ser debatidas pelos leitores. Análises das ações realizadas, do perfil e percepções dos clientes e dos dados dos concorrentes permite refletir o processo de mudança no posicionamento mercadológico e os impactos decorrentes nas baixas taxas de ocupação do empreendimento.

As ações de marketing do hotel podem ser analisadas, em especial, no que diz respeito à comercialização, aos canais de distribuição e ao esforço de comunicação e divulgação. O

alinhamento das ações de marketing com a nova posição estratégica demonstra a relação sistêmica e interdependente das áreas de atuação do gestor em empreendimentos turísticos hoteleiros. Assim, três blocos questões são sugeridas para analisar o caso:

Comente a mudança na posição de mercado do empreendimento. Quais as possíveis causas para problemas enfrentados na mudança de mercado? Como isso poderia ser corrigido?

Quais ações de distribuição e relação com canais poderiam ser tomadas para colaborar com o esforço de reposicionamento do hotel no mercado?

Comente as ações promocionais realizadas pelo hotel? Que mudanças na promoção poderiam ser levadas a cabo para colaborar com o esforço de reposicionamento do hotel no mercado?

## ANÁLISE DO CASO

Para efetuar a análise do caso se discute a mudança no posicionamento de mercado, as ações de distribuição e as ações de promoção relacionadas com o novo posicionamento do empreendimento, salientando os problemas enfrentados e as possibilidades para a gestão do empreendimento.

## QUANTO À MUDANÇA NO POSICIONAMENTO DE MERCADO

A mudança de hotel fazenda para resort aconteceu após a entrada de um sócio-investidor e após a contratação de um consultor de turismo. Esse consultor sugeriu o reposicionamento da empresa para o atendimento da classe A e B. Assim, foram realizadas alterações na estrutura física e no nome fantasia da empresa. Por meio da observação dos dados fornecidos pelo caso, fica evidente que o resort não conseguiu efetivar plenamente esse posicionamento no mercado. Ele ainda é percebido como um hotel fazenda, com tarifas consideradas elevadas pela maioria do público que atende. O resort tem sofrido com a sazonalidade inerente do turismo, com a concorrência, com seus altos custos operacionais e com a mão-de-obra pouco qualificada. O aspecto relacionado à cultura organizacional também tem sido um fator de influência, já que a grande parte dos funcionários permaneceu sem treinamento ou adaptação ao novo modelo, o que poderia ter gerado um maior comprometimento durante a mudança. Com isso, o reposicionamento não apresenta os resultados desejados até o momento.

Para que o reposicionamento possa ser realmente eficaz, ele deve ser regularmente avaliado, como afirma Aaker (1989). Essa avaliação deve abranger os objetivos estabelecidos e os ambientes interno e externo da empresa. O caso corrobora com o que afirmam Trout (1971) e Copeland (2001) ao discutir que o reposicionamento é um processo difícil que normalmente falha por falta de clareza nos objetivos da organização e por falta de análise minuciosa do mercado e dos stakeholders. A análise realizada centrou-se em aspectos mais amplos do macroambiente e, embora, coerente com tendências de mercado, não levou em conta aspectos específicos do público-alvo atendido, da concorrência e dos canais de comercialização.

O posicionamento está relacionado à percepção que o público-alvo tem do produto. Durante o planejamento faz-se necessário analisar a concorrência e como os produtos dela são vistos, as necessidades e desejos do público-alvo e o elemento ilusionista que seu produto ou serviço naturalmente tem sobre ele (AARKER 1989).

De acordo com os relatos oriundos dos próprios clientes, o resort tem pontos positivos e negativos. Para hóspedes que vêm acompanhados de crianças, faltam opções de alimentação e de lazer, para aqueles que enfrentam dias de chuva durante sua estadia, também há poucas opções de lazer. Tais limitações contradizem o conceito de hotel do tipo resort: contemplar as variadas atividades aos hóspedes concentrando em um local todas as atividades para o exercício do lazer e do turismo. Desta forma, os novos hóspedes atraídos pelo formato resort percebem limitações em aspectos cruciais ao modelo de negócio da nova posição de mercado adotada.

Compilando os pontos positivos apontados pelos clientes, há o destaque para a qualidade no atendimento e para paisagem local, não sendo ressaltada a infra-estrutura do resort. De acordo com a tabela 4, alguns hóspedes percebem como insatisfatória a relação entre o valor da diária/

serviços oferecidos. A mudança de posicionamento exige mudança no público-alvo, mas os dados sugerem que a empresa continuou focada no mesmo segmento de clientes que não percebem, ou mesmo não desejam a alteração. Assim, os novos serviços acrescidos e o incremento nas tarifas geram insatisfação nos hóspedes habituados ao antigo padrão usado pelo estabelecimento.

Com relação aos concorrentes, fica evidente que o empreendimento oferece menor opção de lazer interno e tarifas elevadas comparado a outros hotéis similares. Para que o resort possa se posicionar de maneira mais adequada, a parte da infra-estrutura de lazer interno e de alimentação deve ser revista para aumentar da variedade da oferta nesses dois aspectos cruciais do modelo de negócio do tipo resort, anulando sua inferioridade em relação aos concorrentes.

Como diferencial competitivo de difícil imitação o empreendimento oferece a proximidade com a Serra do Rio do Rastro, ponto de grande beleza e divulgado nacionalmente. Atividades de lazer e contemplação devem destacar essa relação com a serra de forma a colocar o empreendimento em primeiro lugar na escolha dos clientes que desejam, além das facilidades de hospedagem de serra, conhecer a região da Serra do Rio do Rastro.

## QUANTO AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Como o Rio do Rastro Eco Resort está operando com a demanda abaixo das suas expectativas a utilização dos intermediários na captação de clientes é fundamental. A empresa precisa buscar mais parceiros nos seus principais pólos emissores que são Santa Catarina, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Rio de Janeiro. Agências e operadoras tem o potencial de atrair público de mercados que o empreendimento não teria condições de fazer por si mesmo.

Considerando o desconhecimento da existência do resort pela maioria das agências e operadoras, para estreitar relações com esses intermediários uma ação relevante é a realização de famtours para familiarização dos canais com o perfil do empreendimento, esclarecendo o público-alvo desejado. Material de divulgação para o trade poderia ser produzido com dados e informações sobre a política tarifária, de comercialização e de comissionamento com intermediários.

Desta forma, ao aproximar relações comerciais com os canais se direciona o esforço para captação de clientes aderentes ao conceito de eco resort e não mais ao de hotel fazenda ou hospedagem rural.

Além de aprimorar o seu relacionamento com as agências de turismo e as operadoras, é necessário o investimento na sua venda direta pelo website do hotel. Esta tendência já é realidade no mercado atualmente e, no caso do empreendimento, muitos clientes se hospedam devido a informações coletadas na internet. É necessário que se invista nessa ferramenta não só como canal de comunicação, mas também como de distribuição, permitindo que os clientes façam reservas diretamente pelo site, sem precisar telefonar para o resort para estabelecer a estadia.

Ainda em relação ao website, em um segundo momento ele poderá conter uma área destinada especialmente para atender agência e operadoras parcerias, facilitando a operação e a gestão com os intermediários de relacionamento mais próximo com o empreendimento.

## QUANTO À PROMOÇÃO

Considerando a localização do hotel na Serra Catarinense, quando no ápice do inverno existe grande probabilidade de turistas de origens diversas buscarem por opções de lazer como apreciar a neve, a geada ou o frio intenso - fenômenos naturais inusitados para um país tropical - a demanda é potencialmente grande. Neste período, o hotel consegue atingir suas metas de vendas sem maiores esforços promocionais. Ocorre que nas demais estações do ano as estratégias de promoção para chamar a atenção do público-alvo tem se mostrado insuficientes. As promoções costumeiramente utilizadas para atrair clientes fora da alta temporada consistem apenas na redução dos valores das tarifas com diferenciação para os dias de semana e os finais de semana e alguns pacotes promocionais como dia das mães e lua de mel. Nota-se que outras datas comemorativas e feriados nacionais poderiam ser explorados para promoção das vendas e, assim, serem criados outros pacotes promocionais.

Outra questão relevante que parece não estar sendo levada em consideração é a opinião dos clientes ao preencherem os questionários de avaliação dos serviços prestados pelo hotel. Com base nos questionários preenchidos pelos clientes, uma das insatisfações enumeradas corresponde a “poucas opções de lazer para crianças”. Estes questionários, sendo devidamente analisados, oferecem indicativos que poderiam ser utilizados para buscar ao atendimento dos desejos dos clientes que procuram um resort para ter as mais variadas opções de lazer num só lugar. Como argumenta Cobra (2001), para acompanhar as tendências, as empresas precisam estar atentas, entre outras coisas, ao perfil dos clientes. Para ele, a sugestão é ter uma boa equipe de vendas que reconheça as necessidades, desejos e fantasias dos clientes.

Kotler (2003) argumenta que as empresas não podem simplesmente desenvolver um produto, oferecer um preço competitivo e colocá-lo à disposição dos clientes-alvo. As empresas devem estabelecer uma comunicação efetiva com seus clientes já existentes e com os que têm potencial de se tornarem clientes. E o que está sendo comunicado não deve ser lançado ao acaso. Esta comunicação deve ser segmentada e dirigida por meio de seus programas de marketing. O mix de promoção entrelaça instrumentos de comunicação que buscam trabalhar de forma integrada.

Analisando cada item do mix de promoção proposto por Kotler, percebemos que com relação à propaganda o hotel investe basicamente na divulgação de seus serviços/produtos em seu website, em algumas redes sociais como Twitter, Orkut e Facebook e apenas dois outdoors na rodovia de acesso ao hotel. Também tem material impresso para divulgação em feiras e juntos aos seus parceiros. As demais ferramentas de comunicação como Promoção de Vendas, Relações Públicas, Venda Pessoal e Marketing Direto, não estão sendo exploradas. Neste sentido, é sugerido que tais ferramentas sejam integradas e utilizadas, por meio da realização de um planejamento, com previsão de orçamento específico para a formação plena do mix promocional dos produtos/serviços.

Todas as ferramentas de comunicação ora em discussão são importantes, mas algumas podem ser consideradas preferenciais. A venda pessoal é uma das ferramentas mais utilizadas por empresas no ramo de hotelaria, na qual um representante da equipe de vendas estaria preparado para selecionar e visitar clientes, fazendo a prospecção de seus produtos e estabelecendo um relacionamento direto com os clientes. A contratação de profissionais na área de assessoria de imprensa ou de relações públicas pode surtir um bom resultado. Com o trabalho de uma assessoria de imprensa, poder-se-ia explorar melhor a numerosa divulgação já realizada em mídias espontâneas, conforme apresentado no caso. Segundo Utchiel (2004), uma assessoria de imprensa, entre outras atribuições, busca a promoção de um relacionamento permanente e profissional com a mídia e análise estratégica de tudo que é publicado.