

# ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO NA HOTELARIA DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ, SANTA CATARINA

**Dra. Sara Joana Gadotti dos Anjos**  
**Dr. Francisco Antonio dos Anjos**  
**Acad. Grasiela de Melo**  
**Bel. Caroline Zanchi**

**RESUMO:** As atividades econômicas ligadas ao setor de turismo se tornam cada vez mais relevantes no cenário macro e micro-econômico. As empresas ligadas ao turismo, em toda parte do país, enfrentam novos desafios na busca de melhorias na qualidade dos seus serviços ofertados. Com o objetivo de propor estratégias competitivas nos processos de gestão na hotelaria de Balneário Camboriú, a presente pesquisa buscou diagnosticar as articulações entre os hotéis e os demais serviços turísticos do destino Balneário Camboriú. Dada à natureza investigativa deste trabalho, foi adotado um questionário como metodologia para a pesquisa empírica, buscando desta forma alcançar o objetivo proposto. A identificação da população considerou a totalidade dos hotéis de Balneário Camboriú, que corresponde a 80 estabelecimentos hoteleiros, segundo dados da Secretaria de Turismo. A pesquisa pretende contribuir para a melhoria da vantagem competitiva no segmento hoteleiro de Balneário Camboriú, pois além de analisar os processos de gestão hoteleira, suas relações e inter-relações com os demais serviços turísticos.

**PALAVRAS-CHAVES:** gestão estratégica; gestão dos serviços turísticos; turismo; estratégias e competitividade.

## **Introdução**

Atualmente, o turismo é a maior indústria geradora de empregos. Sua importância é percebida não só em nível econômico, mas também social, propiciando o equilíbrio regional e na melhoria da distribuição de renda. (O'CONNOR, 2001; THEOBALD, 2001; SANCHO, 2001).

O conceito mais utilizado de turismo é o da Organização Mundial de Turismo (OMT), que o entende como “as atividades realizadas por pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes de sua moradia habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de férias, por negócios e outros motivos” (SANCHO, 2001, p. 3). Cunha (2001, p.18) define o turista como, “os visitantes que permanecem pelo menos 24 horas no país visitado e cujos motivos de viagem podem ser agrupados em: a) lazer: repouso, férias, saúde, estudo, religião e desporto; b) negócios, família, missões, reuniões”. A indústria do turismo é composta por meios de hospedagens, serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de souvenirs e uma gama de outras empresas correlatas, com uma infinidade de variedades e diversificação de atividades (THEOBALD, 2001).

O produto turístico é um serviço, e como tal, intangível, não podendo ser inspecionado ou experimentado antes da compra, dificultando a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço ofertado. O crescimento das viagens independentes no setor de lazer vem exigindo que as informações disponibilizadas sejam precisas e atualizadas, para auxiliar na decisão da compra do serviço pelo viajante de lazer, tanto antes da compra, quanto depois da chegada na destinação (OMT, 1998; O'CONNOR, 2001; MENDES; TOLEDO, 2001).

As mudanças pelas quais as organizações do setor hoteleiro passam, fazem com que este setor já reconheça a importância da reestruturação de seus processos e a gestão estratégica da informação. As grandes redes hoteleiras vem disponibilizando recursos financeiros para desenvolver e aperfeiçoar sistemas de informação (O'CONNOR, 2001).

Os consumidores do turismo vêm mudando rapidamente suas necessidades, buscando sempre novos produtos e serviços e, por conta disso, as organizações que atuam neste setor precisam perceber as mudanças no mercado, adaptando-se rapidamente aos novos cenários.

Para satisfazer as necessidades dos clientes é necessário colocar-se na posição de cliente, ouvir os seus interesses e as suas opiniões. Essas ações são cruciais para adequar os produtos e serviços aos anseios do cliente, e para desenvolver inovações para a indústria do turismo (STERN, 1997; HAMEL, 2002). As pequenas organizações prestadoras de serviços turísticos precisam se concentrar na cooperação, na busca pela competitividade e lucratividade individual (ANJOS, 2004).

Desta situação é decorrente a questão central que norteou a presente pesquisa: o processo de gestão nas empresas hoteleiras permite uma articulação com os demais serviços turísticos?

Objetivando auxiliar a expansão dos serviços turísticos, o desafio foi propor estratégias competitivas na hoteleira a fim de que ela propicie a articulação entre os serviços turísticos, e busque o desenvolvimento do setor turístico como um todo, tornando-se uma vantagem competitiva para as organizações envolvidas.

Esta problemática é reforçada pela afirmação de Lorge (1999, p.38) segundo o qual “é crucial para as empresas já estabelecidas o desenvolvimento de novos negócios”. A expectativa consiste em oportunizar aos clientes produtos cada vez mais personalizados, unindo a informação sobre diferentes bens e serviços turísticos que atendam necessidades cada vez mais específicas dos turistas, propiciando, assim, o desenvolvimento da localidade do atrativo turístico e um

crescimento da economia local. Esse questionamento surgiu a partir de um estudo preliminar sobre o processo de gestão da informação na rede hoteleira. Os estudos revelaram que a interação com a rede hoteleira fortalecem a necessidade de indicadores de satisfação do cliente, competitividade no mercado e maior lucratividade nos serviços ofertados.

A relevância deste projeto está ligada diretamente a importância da hotelaria e entre muitos fatores destaca-se “a projeção econômica do turismo, que pode ser medida através das expressivas cifras das receitas de viagens internacionais, o impacto social que provoca, através da geração de grandes volumes de empregos, tanto diretos como indiretos” (DIAS, 1990 p.05). Dentro deste contexto, metade dos gastos do turismo refere-se à hotelaria, e entre 60 a 75% dos gastos locais dos turistas estão atrelados a despesas de alimentação e hospedagem (DIAS, 1990).

Capra (2002), salienta que vivemos em uma grande teia ou rede de comunicações, que permitem inter-relacionar todos os fenômenos e fatos. Com essas novas exigências do mercado, as empresas precisam fazer uma mudança do processo de gestão para que consigam aproveitar a competência do cliente. Esta mudança passa também pela estrutura organizacional da empresa, pois os novos padrões exigem que se leve em conta também o capital intelectual e humano. As novas estratégias das empresas precisam estar focadas em uma nova empresa que aproveite a competência de todos os envolvidos no processo, incluindo o cliente. Assim, a personalização dos serviços, por exemplo, implica na participação ativa do cliente com toda a sua experiência acumulada. Desta forma o maior desafio ainda é desenvolver estruturas que sejam capazes de sustentar uma rede de distribuição de vários canais. A manutenção deste novo cenário de auto-exigência, especialmente a necessidade de um custo baixo determinado pela nova economia, determinará a necessidade de combinação de tecnologia de comunicação e logística de serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Esta pesquisa pretende contribuir decisivamente para o setor de turismo e hotelaria, pois além de analisar os processos de gestão hoteleira, suas relações e inter-relações com os demais serviços turísticos, propõe-se a identificar estratégias competitivas que visem o desenvolvimento das organizações envolvidas, do turismo na localidade de Balneário Camboriú.

Neste sentido, pode-se vislumbrar a relevância da temática gestão da informação em sistemas de serviços, que tem instigado muitas reflexões pela importância que adquire na tomada de decisões adequadas aos processos de mudanças enfrentados, atualmente, por todas as organizações e incluindo o setor hoteleiro. Este tema, além de instigante, é extremamente

importante para a compreensão da complexidade a que se coloca a gestão dos serviços turísticos e hoteleiros na atual fase econômica mundial, a era do Conhecimento.

### **Estratégias competitivas**

Para Oliveira (1999, p.177), estratégia é “[...] um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

A cada dia os clientes ficam mais exigentes, desejando que as empresas ofereçam serviços agregados a seus produtos desde antes da venda, durante até o pós-venda. Para atender tais exigências, as empresas formulam estratégias, de acordo com seus objetivos e desafios, sendo que essas estratégias correspondem a procedimentos e dispositivos que as empresas devem usufruir maneira adequada para cada situação (ZENONE, 2001; OLIVEIRA, 1999).

Neste contexto, Kotler (1998, p.31), afirma que:

Para ser bem sucedida, a empresa deve fazer um trabalho melhor que seus concorrentes no sentido de satisfazer seus consumidores alvo. Portanto, as estratégias de marketing devem ser concebidas de um modo que adaptem as necessidades desses consumidores e façam frente as estratégias dos concorrentes. Para isso, a elaboração de estratégias de marketing competitivo começa com uma análise completa da concorrência.

Nesta direção, se os clientes ficarem plenamente satisfeitos, a condição de preferência almejada pelas empresas será real quando, segundo Zaccarelli (2003, p.147), “a estratégia pelos clientes é feita em torno da vantagem competitiva pela preferência dos clientes”. A questão do valor está relacionada à escolha do cliente. Para Kotler (1998, p.174), “a chave para conquistar e manter consumidores é compreender suas necessidades e processos de compra melhor que seus concorrentes, e oferecer-lhes mais valor”. Para esta compreensão fazem-se necessárias informações sobre necessidades dos clientes.

Sendo assim, sistemas integrados de marketing também se apresentam como ferramentas estratégicas, permitindo conhecimento a partir do dado tratado. Deste modo, é necessária uma análise qualitativa do consumidor a fim de construir a estratégia de segmentação, neste sentido Gracioso (2000, p.124) afirma que, “segmentar consiste em identificar os nichos que correspondem a um grupo com necessidades distintas da maioria e dispostos a pagar um sobre-preço para satisfazer essas necessidades específicas”.

As atividades estratégicas relevantes de uma empresa de serviços devem estar desagregadas para que se possam compreender melhor seu potencial de diferenciação, sua cadeia de valor e o modo que ela executa sua atividade, que refletem sua estratégia em um setor particular de atividade. A identificação dessas atividades de valor exige uma análise individual de tudo que a envolve (COBRA, 2001). No turismo a cadeia pode se apresentar como a gama de serviços que são oferecidos na destinação (local, cidade ou país.), influenciando o turista a analisar as atividades como um todo, fazendo com que o desempenho das atividades individuais seja considerado na cadeia de valor como um todo.

Estas atividades quando sozinhas não apresentam um alto potencial de diferenciação em sua cadeia de valor, tais empresas buscam estabelecer redes de relacionamentos estratégicos para complementar seus recursos de forma a atender às renovadas exigências dos consumidores. Para mais, as redes estratégicas funcionam como um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações-fornecedores, clientes, concorrentes e ou outras entidades, incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. Estas são compostas por laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades (TRICCOLI; SOARES, 2003).

As alianças também são uma alternativa de estratégia de relação com outras empresas, sendo definida por Triccolli e Soares (2003, p.183) como “um relacionamento estabelecido entre duas ou mais partes, que visa um compartilhamento do conhecimento e de outros recursos, que possa ser benéfico para todos os envolvidos”. Sendo assim, relacionamentos poderão ser criados em vários níveis para atender melhor as expectativas dos consumidores alvo criando redes de valor, sendo estas parcerias dinâmicas e de alto desempenho entre clientes/fornecedores e fluxos de informações. Estas redes de valor individualizam mais o cliente atribuindo á este escolhas de produtos/serviços mais valorizados pelo mesmo (BOVET; MARTHA, 2001).

Toda empresa precisa lutar por sua sobrevivência, para isso precisa ser competitiva (CASTELLI, 2003). Neste contexto, Kotler (1998, p.409) afirma que: “... as empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas concorrentes”.O estado da competição num setor depende para Kotler (1998) de cinco forças que se constitui em ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação do cliente e ameaça de produtos ou serviços substitutos. Estas forças servem de parâmetros de medidas para avaliar o ambiente e seu nível de competitividade

Porém o fator de competitividade pode se transformar em vantagem competitiva, na medida em que para Zaccarelli (2003, p. 148), “[...] os respectivos consumidores e clientes reconhecem nele uma diferenciação da empresa em relação a seus concorrentes”.

O uso da tecnologia da informação de forma eficaz e eficiente coloca os hotéis em situação mais confortável para enfrentar o futuro, atingindo a excelência nos serviços aos seus clientes, mantendo seu objetivo principal que é a obtenção de lucros. “Em qualquer empresa, a tecnologia da informação exerce efeitos poderosos sobre a vantagem competitiva, tanto no custo, como na diferenciação (PORTER, 1999, p. 98)”. No caso brasileiro, a construção de um número cada vez maior de hotéis exige maior investimentos em tecnologia da Informação, tendo em vista para Mendes Filho e Ramos (2001, p.05) que: “a Internet proporciona várias maneiras de se aumentar a eficiência na competição acirrada na rede hoteleira, principalmente através da redução de custos operacionais e da melhoria na qualidade das informações que se disponibiliza pela *web* aos clientes”.

As grandes redes hoteleiras mundiais começam a usar a informatização de várias funções do hotel, como reserva e recepção, ganhando em agilidade, eficiência e baixo custo na operação. Essa situação é repassada ao cliente também com a redução de tempo dispensado e redução de custos, como por exemplo, a redução dos gastos com telefone e fax para a confirmação da reserva. A Internet é um aliado neste processo, na medida que proporciona uma expansão das operações dos hotéis, como a dispensa da intermediação de uma agência, pois, através da rede mundial, o cliente verifica as tarifas, e os serviços disponíveis e a localização do hotel, tendo acesso, ainda, a informações turísticas da cidade (LAUDON; LAUDON, 1999). Os hotéis vêm se preparando não apenas externamente, mas também internamente para se adaptarem aos novos cenários competitivos de modo que possibilitem responder com sucesso e rapidez aos novos desafios.

Pode-se afirmar que o resultado organizacional é o reflexo dos esforços realizados dentro de uma empresa (BENNETT et al, 2001). A superação deste momento está em mudar as prioridades. Assim, a gestão deve mudar o foco de otimização do capital para otimização das pessoas. Para qualquer setor empresarial, a informação é um recurso indispensável. Nos cenários competitivos atuais sua importância vem se consolidando, contribuindo para a garantia de eficiência no processo organizacional. A informação tem reconhecidamente grande importância no turismo, pois o produto turístico é um serviço, e também as informações precisas, confiáveis e

relevantes são essenciais para ajudar os viajantes a fazer uma escolha apropriada, uma vez que eles não podem pré-testar o produto. A necessidade da informação está relacionada diretamente ao risco da compra. Este risco está ligado às características do produto. No turismo o uso da informação também está muito ligado à tecnologia. Em vista da distância entre o produto turístico e a residência do consumidor a Tecnologia da Informação tornou-se uma ferramenta indispensável para otimizar a gestão das informações turísticas, especialmente ligadas à decisão de compra do serviço.

## **Gestão dos serviços turísticos**

### **Turismo**

O turismo tem como conceito principal o ato de viajar, a maneira de utilizar o tempo livre para viagens a lazer ou ainda a negócios. Com um conjunto de bens e serviços gerados e adquiridos pelos indivíduos em um tempo determinado, sendo exemplos de bens caros (produtos tangíveis), e serviços atividades como, por exemplo, hospedagem (produtos intangíveis) (CAVASSA, 1993).

O turismo compreende uma grande gama de prestadores de serviços, sendo que, Beni (2003), classifica os serviços turísticos em Receptivos (atividades hoteleiras e extra hoteleiras); de alimentação; de transporte (da residência a destinação turística e no centro receptor); públicos (administração turística postos de informações etc.) e de recreação e entretenimento na área receptora. Sendo assim, o turismo em si refere-se à provisão de transporte, alojamento, recreação, alimentação e serviços relacionados para viajantes domésticos e do exterior.

A oferta de bens turísticos colocados à disposição de consumidores potenciais tem crescido, e vêm se direcionando cada vez mais a satisfação das necessidades de seus mercados alvos, sendo viagem, lazer e hospedagem, entre outros aspectos (COBRA, 2001). O cliente de empresas turísticas não adquire nada físico e durável, mas sim o direito do deleite de algo.

A afirmação de O'Connor (2001) de que o turismo é provavelmente a indústria mais dispersa. Tal fato está relacionado à constatação de que o turista quer seja de negócios ou de lazer, vêm de todos os destinos e vai para todos os destinos, sendo que cada um necessita de uma informação específica. Neste sentido, os serviços de informações neste segmento são problemáticos. O turismo é formado por milhares de empresas com objetivos particulares e milhões de compradores com necessidades específicas. Assim, as trocas de informação atingem

níveis altíssimos. Diante dessa complexidade, os atuais “sistemas de distribuição global e de reservas por computador, com seu foco fundamental no cliente de negócios, não são capazes de servir esse complexo e exigente quadro de necessidades” (O’CONNOR, 2001, p. 70).

O setor hoteleiro já vem reconhecendo a importância de uma gestão estratégica da informação. Grandes redes vêm disponibilizando recursos financeiros consideráveis para desenvolver e aperfeiçoar sistemas de informação. Há, por outro lado, potencial para que as destinações explorem essa oportunidade reduzindo os custos de campanhas mercadológicas e aumentando a eficácia de atuação no mercado, pois estes sistemas devem ajudar no gerenciamento das funções de marketing e promoções, como também ajudar na gestão da destinação como um todo.

Os sistemas de destinação auxiliam no gerenciamento da oferta de atrações, na medida em que permitem uma coleta de informações mais rápidas, com dados mais reais, permitindo inclusive avaliação e o controle dos impactos do turismo, produzindo informações significativas para o planejamento de toda a destinação. A tendência de férias mais curtas e as viagens tanto a negócio quanto a lazer cada vez mais freqüentes, os turistas precisam de informações precisas, abrangentes e atualizadas sobre os produtos turísticos (ANJOS; ABREU, 2004). Uma outra questão que interage com os sistemas de informação em turismo é a rede mundial de computadores, a internet. Usa-se de forma cada vez mais freqüente a venda diretamente ao consumidor.

Em sua maioria os hotéis oferecem basicamente as mesmas coisas, tecnologicamente não apresentam grandes diferenças, o maior potencial de diferenciação além do preço competitivo desses, está no atendimento. Quanto mais cordial, atencioso, simpático e empático se apresentar à recepção de um hotel, por exemplo, mais qualidade será percebida pelo hóspede em seus serviços (BARROS, 1999).

### **Serviços Turísticos**

Na definição de Kotler (1998 p. 455). “Serviço é toda a atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem”. Os serviços têm características únicas, são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Para se tornar mais tangíveis deve-se traçar metas para melhorar relacionamento com fornecedores, padronizar a qualidade, melhorar capacidade de oferta criar e diferencial



competitivo (BRITO; FONTES, 2002).

Tudo que envolve a vida de um ser humano nos dias de hoje depende em sua maioria de serviços, sejam eles, desde de seu nascimento em um serviço de parto, a sua morte serviço funerário. Em sua maioria os serviços estão cada vez mais presentes no cotidiano, usamos serviços bancários, de transporte, telefone, água, luz, serviços de correio, manutenção de reparo de veículos. Até quando estamos em momentos de lazer e relaxamento estamos ligados aos serviços como cinema, teatro, parques e de viagens (COBRA, 2001).

No Brasil o setor de serviços teve uma participação no ano de 2000, no PIB (produto interno bruto), de 57,6%, e este vem crescendo a cada ano. Sendo que os indicadores sociais influem diretamente no percentual relativo, quanto mais desenvolvido o país este percentual tende a ser maior em participação em comparação a outras atividades da economia (COBRA, 2001). Os serviços turísticos são classificados, por Hoffman e Bateson (2003), por serviços associados a viagens como: transporte, empresas de passeios turísticos, agências de turismo e empresas de excursões incluindo a indústria da hospitalidade identificada pelos autores como sendo serviços de alimentação, hotelaria, viagens e turismo e planejamento de reuniões e convenções. A indústria da hospitalidade para Hoffman e Batenson (2003, p.67) “é a maior indústria do mundo e maior geradora de empregos, com uma estimativa de 338 milhões de pessoas empregadas em 2005”.

### **Gestão dos Processos Hoteleiros**

A palavra hotel surgiu em Londres, em torno do ano de 1760, e foi anglicizado a partir do termo Francês *hotel garni*, mas só começou ser utilizada nos Estados Unidos três décadas depois (VALLEN, 2003). A atividade hoteleira teve seu início na Roma antiga onde os viajantes se alojavam em casas de famílias. Logo depois deste período vieram as cruzadas onde os mosteiros hospedavam e alimentavam os guerreiros e viajantes. O setor hoteleiro começou a se desenvolver na segunda guerra mundial e se consolidou na revolução industrial devido o avanço tecnológico nos transportes e melhoria dos assalariados (SERSON, 1999).

A hotelaria faz parte do segmento de serviços, que vêm prosperando desde 1996 com o advento da internet, que trouxe como consequência o *e-service* (comércio de serviços via internet), este fato proporcionou as empresas a disponibilização de seus bens via internet, desta forma viajantes do mundo buscam informações sobre o destino ou hotel que venham a ficar e

efetuem as reservas (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Expandiu-se com a velocidade das informações a concorrência e as empresas de serviços buscam investir cada vez mais na qualidade de seus serviços, como um diferencial de vantagem competitiva. O segmento dos serviços hoteleiros para Barros (1999, p.31) “[...] tem sua qualidade julgada de maneira fundamentalmente subjetiva, isso significa que cada pessoa tem seu próprio conceito de qualidade e pode avaliar o serviço em diferentes escalas”. Sendo assim devemos entender que, em hotelaria há duas categorias de clientes: a dos consumidores finais (os hóspedes) e a dos intermediários, que podem ser muitos, e cada um tem suas preferências de acordo com o motivo da viagem (LARA, 2001).

A gestão da informação pode tornar-se um elemento diferenciador neste contexto de evolução, modernização e diversificação dos meios de hospedagem, para que possam atender uma demanda cada vez mais exigente de clientes. O setor hoteleiro tem sido despertado para os benefícios da eficiente gestão da informação, especialmente as grandes redes, e também os pequenos hotéis que precisam mostrar seus serviços personalizados como diferencial de mercado. No entanto, de maneira geral, o uso é menos intenso. O hotel oferece uma gama de serviços diversificados, mesmo os relativamente padronizados, com uma estrutura de diárias simples, por exemplo, e uma gama de tipos de unidades habitacionais e tarifas (LAUDON; LAUDON, 1999).

Os serviços hoteleiros são fornecidos a seus clientes direto do ponto de venda. Portanto seu mercado está influenciado diretamente na sua localização. Por exemplo, pousadas que estão situadas ao longo das estradas servirão aos viajantes de longas viagens que desejam descansar antes de alcançar seu destino final. Embora os hotéis estejam intimamente relacionados à área de transporte, muitos estão localizados para atender somente mercados de férias (MEDLIK; INGRAN, 2002).

A hotelaria esta ligada intimamente com uma mudança dos princípios gerenciais da gestão dos serviços, Grönroos (1993, p.152) cita que:

Duas grandes mudanças de foco estão implícitas nos princípios de gestão de serviços, quando comparadas à abordagem gerencial tradicional. Elas são: (1) Uma transferência do interesse nas conseqüências internas do desempenho para um interesse nas conseqüências externas e (2) uma transferência de foco na estrutura para foco no processo.

Para implementar uma estratégia com sucesso, o hotel precisa estar em sintonia ao

sistema turístico onde está situado, neste sentido, Petrocchi (2002, p.19) afirma que: “A hotelaria é um subsistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo”. O hotel por sua vez deve sempre visar à satisfação de seus clientes em busca de sua própria sobrevivência. Em geral os turistas viajam atraídos pelos atrativos do destino turístico. Assim o hotel compartilha seu futuro com o núcleo turístico (transporte, alimentação, lazer entretenimento, comércio, atrativos naturais etc.) que o insere. Dá-se então importância de guiar o hóspede na destinação para serviços de qualidade (PETROCCHI, 2002).

### **O método de análise**

Para sustentar a análise foi desenvolvido um amplo levantamento bibliográfico dos temas: gestão estratégica e gestão dos serviços turísticos. A partir deste levantamento, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, identificando que processos na gestão hoteleira permitem articulação com os demais serviços turísticos. Dada à natureza investigativa deste trabalho, foi adotado um questionário como instrumento para a pesquisa empírica, tomando como base Fowler Junior. (1991), objetivando desta forma identificar os principais aspectos relacionados à articulação existente no processo de gestão entre a hotelaria e os demais serviços turísticos. O questionário foi desenvolvido a partir de um estudo bibliográfico sobre o assunto e foi dividido em três partes: a primeira parte identificou o perfil dos hotéis, o tamanho e categoria. A segunda identificou o perfil do pesquisado, o cargo e tempo de ocupação deste, o tempo de experiência e a qualificação profissional. A terceira parte identificou as articulações existentes entre os hotéis e os demais serviços turísticos. A identificação da população-alvo considerou a totalidade dos hotéis de Balneário Camboriú, nas categorias 03 e 04 estrelas (EMBRATUR, 2002).

### **A hotelaria e as articulações com os serviços turísticos de Balneário Camboriu.**

A pesquisa exploratória foi realizada em hotéis de categoria 03 estrelas (turística) e 04 estrelas (superior). Os dados se referem a vinte quatro hotéis de categoria 03 estrelas e sete hotéis de categoria 04 estrelas. Foram encaminhados 80 questionários, aos hotéis cadastrados pela Secretaria de Turismo de Balneário Camboriú (2003), dos quais 31 questionários foram respondidos, 38,75% do total do universo pesquisado. O que se percebe, neste caso é uma grande

concentração de hotéis de categoria 03 estrelas na cidade de Balneário Camboriú.

Quanto à fidedignidade dos dados, teve-se a preocupação de garantir a participação de hotéis de diferentes dimensões. Pelas características da região pesquisada, ocorreu uma concentração dos hotéis entre 51 e 100 unidades habitacionais (39%), no entanto os demais portes de hotéis pesquisados tiveram sua representatividade. Observou-se também que os hotéis, de categoria turística, em sua totalidade são estabelecimentos com menor número de unidades habitacionais em relação aos hotéis de categoria superior que se caracterizam por empreendimentos que variam entre 51 e 300 unidades habitacionais.

Ainda quanto ao perfil dos hotéis pesquisados, observou-se que 48% comportam entre 101 a 150 hóspedes, seguido de 21% que possuem a capacidade de instalação entre 81 a 100 hóspedes, 18% comportam entre 151 e 600 hóspedes, 11% dos hotéis pesquisados comportam entre 51 e 80 hóspedes, sendo que apenas 2% dos hotéis aparecem com capacidade abaixo de 50 acomodações.

Em relação ao perfil dos respondentes, a maior participação foi dos gerentes de hospedagem (65%). Esses profissionais são na maioria (77%) oriundos da área de Sociais Aplicadas, com 3º grau completo. A respeito da experiência profissional, a maioria de respondentes (55%) tem até cinco anos de experiência. No tempo de ocupação do cargo, o índice entre dois e três anos corresponde à maioria (39%), e o índice acima de cinco anos ocorre em (23%) dos casos.

Quanto à utilização de estratégias que busquem identificar as preferências dos hóspedes relacionadas às necessidades dos serviços turísticos (alimentação, lazer e entretenimento), (42%) dos hotéis de categoria superior, de acordo com os respondentes buscam identificar tais necessidades e apenas (29%) nos de categoria turística.

No que se refere ao setor do hotel responsável pela comunicação das informações relativas aos serviços turísticos da região de abrangência do hotel aos hóspedes. Os respondentes em sua maioria, das duas categorias, identificaram a recepção (73%) e as informações prestadas por terceiros (22%), como responsáveis pela comunicação das informações turísticas, e apenas 5% dos hotéis, de categoria turística, identificaram a existência de um setor dentro do hotel específica para prestar estas informações.

Com maior detalhe, analisou-se os recursos utilizados pelos gestores das empresas hoteleiras no que se refere à maneira que os hotéis identificam o perfil dos hóspedes para

oferecer-lhes os demais serviços turísticos. Verificou-se que para os hotéis de categoria superior o principal recurso é a pergunta direta ao hóspede. Também são utilizados por estes hotéis os guias turísticos (13%), banco de dados (7%) ou costumam indicar os serviços turísticos de acordo com a faixa etária dos hóspedes (7%). Dos hotéis de categoria turística 83% utilizam as perguntas diretas aos hóspedes sobre suas necessidades. Também utilizam os banco de dados (17%), guias turísticos (13%) e indicações de acordo com a faixa etária (8%). Sendo que, somente nos hotéis de categoria turística são oferecidos grande parte dos serviços turísticos aos hóspedes, baseados em indicações dos parceiros ou pelos comissionados (33%).

Ainda numa visão macro do problema observar-se à existência de algum tipo de parceria formal ou informal entre os hotéis e os demais serviços turísticos da região. De acordo com os respondentes 58% dos hotéis de categoria superior e 57% dos hotéis de categoria turística estão vinculados de maneira informal com os demais integrantes do *trade* turístico, em sua grande maioria por indicação, comissionamento ou ainda pela troca de informações. Os parceiros mais citados foram às agências de turismo, os guias terceirizados e os parques temáticos (Parque Beto Carreiro World). Os demais, ou seja, os 43% dos hotéis de categoria superior e os 42 % dos hotéis de categoria turística alegam não terem interesse ou que nunca receberam propostas de parcerias e neste caso preferem deixar que o hóspede escolha o serviço.

Quanto aos benefícios percebidos nas parcerias realizados pelos hotéis com os demais serviços turísticos, constatou-se que 72% dos hotéis de categoria superior destacaram como o melhor benefício à satisfação do cliente. Neste assunto, a personalização dos serviços oferecidos (28 %) e a diferenciação dos serviços 14 %, também merecem destaque. Por outro lado, 66% dos hotéis de categoria turística percebem além da satisfação do cliente, a diferenciação 17%, a personalização dos serviços oferecidos (4%), a competitividade (4%) como benefícios proporcionados pelas parcerias realizadas entre os hotéis e os demais serviços turísticos da região.

Ainda em relação às parcerias realizadas entre os hotéis e os demais integrantes do *trade* turístico, observou-se que 42% dos hotéis de categoria superior possuem parcerias com serviços de transporte, entretenimento e lazer, 29% possuem parcerias com serviços de transporte, entretenimento, alimentação e lazer e, os demais 29% somente com empresas de alimentação. Nos hotéis de categoria turística, foi possível observar respostas semelhantes aos hotéis de categoria superior, pois 71% das empresas possuem parcerias com serviços de transporte,

entretenimento, alimentação e lazer, 7% com serviços de transporte, entretenimento e lazer, 7% com serviços de transporte e lazer, e 14% dos empreendimentos hoteleiros desta categoria possuem parcerias somente com empresas de entretenimento.

Na questão em que o foco é o benefício proporcionado ao hóspede pela existência de parceira entre hotéis e demais serviços turísticos, verificou-se que em 43% dos hotéis de categoria superior e em 58% dos hotéis de categoria turística têm respostas semelhantes, pois nas duas categorias os descontos, seguidos da disponibilidade VIP, dos acessos *free são os principais benefícios percebidos* . Além dos benefícios citados, os brindes recebidos pelos hóspedes das empresas parceiras do hotel são percebidos em 14% dos hotéis de categorias turísticas. Destaca-se ainda que em 25% dos hotéis de categoria superior e em 29 % dos hotéis de categoria turística entendem que as parceiras com os serviços turísticos não proporcionam nenhum benefício aos hóspedes.

Com relação às questões anteriores, referentes às parcerias, foi questionado aos respondentes se tais parcerias podem gerar novos produtos ou serviços. Foi possível observar que para 50% dos hotéis de categoria superior as parcerias com os demais serviços turísticos geram novos produtos e serviços, como as vendas de ingressos para parque temático, traslado e serviço de guias. Por outro lado, para 71% dos hotéis de categoria turística as parcerias não agregam novos serviços e produtos aos hotéis.

### **Proposição aos hotéis de Balneário Camboriú quanto à gestão estratégica dos serviços turísticos.**

A predominância de hotéis de classificação três estrelas em Balneário Camboriú, não foi o suficiente para demonstrar uma preocupação maior em desenvolver parcerias como uma forma de gestão estratégica. No setor de serviços a competição esta cada vez mais acirrada, tecnologicamente as empresas estão praticamente no mesmo patamar, o maior diferencial na gestão de serviços esta em sua maioria na qualidade e presteza do atendimento.

A pesquisa mostrou que nos hotéis de Balneário Camboriú, a recepção se apresenta como principal fonte de informações dos demais serviços turísticos aos hóspedes, sendo assim, estes recepcionistas devem estar bem treinados quanto às características dos serviços e o perfil do cliente para fazer uma indicação. Constatou-se ainda que mais de 70% leva em consideração a satisfação do cliente como principal fator das parcerias com os demais serviços turísticos, e

apenas 32% fazem pesquisa para identificar o perfil do hóspede. Neste caso, Anjos e Abreu (2004, p.117) apontam que, “as organizações hoteleiras que visam atender e satisfazer os anseios dos hóspedes de um modo geral mantêm a informação como uma ferramenta de vantagem competitiva”, assim as empresas de Balneário Camboriú devem investir em ferramentas de pesquisa e fomentar a busca de dados para melhor atender seus hóspedes e satisfazê-los.

Poucos hotéis trabalham com parcerias com os demais serviços turísticos, porém os que a apresentam, citaram formas de serviços anexos que foram gerados pelos hotéis como: a venda de ingressos, translados, serviços de recreação e guias. Além de estes serviços satisfazerem o hóspede, eles também agregam valor à oferta do hotel no mercado. De acordo com (TRICOLLI; SOARES, 2003), o turista é influenciado a escolher para onde irá viajar por uma gama de serviços pelo qual são oferecidos na destinação. Assim, os desempenhos das atividades individuais influenciam uma cadeia de valor que é representada pelos serviços turísticos. Os hotéis podem apresentar diferenciais, porém suas atividades sozinhas não farão grande efeito na cadeia como um todo. Para haver um maior potencial, estes devem estabelecer redes de relacionamento com os demais serviços turísticos (empresas de transporte, alimentação, lazer e entretenimento), para assim juntos poderem se destacar aos demais destinos turísticos. A visão do turismo como um processo, ajudaria aos hotéis da cidade analisar suas responsabilidades, fazendo com que estes possam desenhar um plano em conjunto com os demais serviços visando atrair e satisfazer mais turistas. Petrocchi (2002, p.19) afirma que: “A hotelaria é um subsistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo”. Compartilhar informações e benefícios com os demais serviços turísticos fará com que os hotéis de Balneário Camboriú satisfaçam às necessidades de seu público alvo, já que para o turista uma única falha no processo poderá constituir-se numa imagem negativa do todo.

## **Referências bibliográficas**

ANJOS, S. J.G. dos. Serviços Integrados no Turismo: um modelo de gestão para o setor da hotelaria. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004.

ANJOS, S. J. G ; ABREU, A. F. .Gestão estratégica na hotelaria: um diagnóstico de Santa

- Catarina. Turismo: uma visão empresarial, Barueri, SP: Manole, 2004.
- BENI, M. C. Análise estrutural do turismo. 8. ed., São Paulo: SENAC, 2003.
- BENNETT, J. W.; PERNSTEINER, T.E.; KOCOUREK, P.F.; HESLUND, S.B. Um novo modelo para implementar a estratégia. HSM Management. 26 de maio-junho 2001.
- BOVET, D. ; MRATHA J. Redes de Valor- Negócios Editora- São Paulo, 2001.
- CAPRA, F. As Conexões Ocultas: Ciência para uma vida sustentável. Editora Cultrix. São Paulo 2002.
- CARVALHO, G. M. Desenvolvimento de turismo sustentável: manual para organizadores local. Publicação de turismo e ambiente – Governo Federal. Brasília: 1993.
- CASTELLI, G. Administração hoteleira. 9. ed., Caxias do Sul : EDUCS,2003.
- CAVASSA, C. R. Gestión administrativa para empresas turísticas. México: Trillas,2003.
- COBRA, M. Estratégias de marketing de serviços. 2. ed., São Paulo, Cobra: 2001.
- CUNHA, L. Introdução ao Turismo. Lisboa: Verbo, 2001.
- DIAS, C.M.de M. HOME AWAY FROM HOME. Evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo. Dissertação de Mestrado em Ciência da Comunicação – Turismo, São Paulo, Universidade de São Paulo-USP, 1990.
- EMBRATUR. Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem. 23 de abril de 2002.
- FOWLER JUNIOR. F. J. Survey research methods. London: Sage, 1991. V.1.
- HAMEL, G. A obrigação. HSM Management 31 março-abril 2002.
- GRACIOSO, F.- Marketing estratégico: Planejamento estratégico orientado para o mercado- 4º edição- São Paulo: Atlas, 2000.
- GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamentos e serviços: a competição por serviços na hora da verdade- Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HOFFMAN, K. D. ; BATESON, J. E. G. Princípios de marketing de serviços: estratégias e casos- 2. Ed. –São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- KOTLER, P. Princípios de Marketing. 7. ed., Rio de Janeiro; Prentice Hall,1998.
- LARA, S. B. Marketing e vendas na hotelaria. 2. Ed. São Paulo: Futura, 2001.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J.P. Sistemas de informação com internet. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LORGE, S.. Mais clientes: as novas lições. HSM Management, 16 de setembro- outubro 1999.
- MEDLIK, S. e INGRAM, H. Introdução a hotelaria: Gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MENDES FILHO, L.A.M; RAMOS, A S.M. Panorama E Impactos Decorrentes Da Utilização



Da Internet Na Hotelaria: Estudo De Múltiplos Casos Em Hotéis De Natal-Rn. *XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção Salvador – BA, 17 a 19 de outubro de 2001*. ENEGEP 2001 ABEPRO

MENDES G.H.S; TOLEDO, J.C. Qualidade em serviços: o papel da função de desenvolvimento de novos serviços. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002*. ENEGEP 2001. ABEPRO

O'CONNOR, P. Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas.14ªed., São Paulo: Atlas S.A, 1999.

PETROCCHI, M. Hotelaria: planejamento e gestão. 2. Ed.-São Paulo: Futura, 2002.

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, Venkatram. Como incorporar as competências do cliente. HSM Management 20 de maio-junho de 2000.

PORTER, M. E. Competição - Estratégias competitivas essenciais. 5. ed., Rio de Janeiro; Campus,1999.

STERN, L.W. O melhor sistema de distribuição .HSM Management 3 julho agosto 1997.

SANCHO, A. Introdução ao Turismo. São Paulo: Roca, 2001.

THEOBALD, W.F. Turismo Global. São Paulo: Editora SENAC São Paulo,2001.

TROCOLLI, I. R.; SOARES, T. D. L. M. . Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos. Em pauta: Revista de administração da USP, São Paulo, v.38 p.181-191, jul./ago./set.2003.

ZACCARELLI, Sérgio B. Estratégia e sucesso nas empresas- São Paulo: Saraiva, 2003.

ZENONE, L. C. Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas,2001.