

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESTRATÉGICA NA PEQUENA HOTELARIA : estudo de caso em hotéis de
Fortaleza/CE**

Autores:

Solange Maria Santos Freire
Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará.
Email: santossol@hotmail.com

Dr. José de Paula Barros Neto
Professor Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará
jbarros@ufc.br

Dra. Sandra Maria dos Santos
Professora do Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará
smsantos@ufc.br

Resumo:

O trabalho tem por objetivo verificar as estratégias do marketing usadas por hotéis pequenos em Fortaleza. A escolha destas estratégias pode implicar na redefinição da estrutura, a cultura, o processo do trabalho, entre outros aspectos. Entrevistas semi-estruturadas foram usadas numa amostra não probabilística por julgamento. Os resultados mostraram que a falta do conhecimento a respeito das habilidades do marketing é um obstáculo muito grande para se obter estratégias eficientes. Embora o empreendedor, costume utilizar intuitivamente ações do marketing, há uma tendência a pensar que "nós sabemos o que o cliente espera", o que é algo difícil de ser mudado e necessita ser trabalhado em pouco a pouco, mostrando as desvantagens e as vantagens de saber exatamente que a necessidade de cliente está em se perceber o que o cliente espera.

Palavras chave: Gestão em Hotéis, Pequenas empresas, estratégias de marketing

Abstract

The work aims at checking the marketing strategies used by small hotels in Fortaleza. The choice of these strategies may imply in the redefinition of the structure, the culture, the process of work, amongst other aspects. Semi-structure interviews were used as well as non-probabilistic samples by judgment. The results showed that the lack of knowledge regarding the marketing skills is a very big obstacle for setting up of efficient strategies. Although many entrepreneur, intuitively make use of marketing actions, there is a very tendency to think that "we know what the customer expect", which is something difficult to be changed and needs working on little by little, showing the disadvantages and advantages of knowing exactly what the customer's need are, relying on what the customer himself/herself perceives.

Key words: Hotel management, small companies, market strategies

ESTRATÉGIAS DE MARKETING COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA PEQUENA HOTELARIA : Estudo de Caso hotéis de Fortaleza/CE

Resumo:

O trabalho tem por objetivo verificar as estratégias do marketing usadas por hotéis pequenos em Fortaleza. A escolha destas estratégias pode implicar na redefinição da estrutura, a cultura, o processo do trabalho, entre outros aspectos. Entrevistas semi-estruturadas foram usadas numa amostra não probabilística por julgamento. Os resultados mostraram que a falta do conhecimento a respeito das habilidades do marketing é um obstáculo muito grande para se obter estratégias eficientes. Embora o empreendedor, costume utilizar intuitivamente ações do marketing, há uma tendência a pensar que "nós sabemos o que o cliente espera", o que é algo difícil de ser mudado e necessita ser trabalhado em pouco a pouco, mostrando as desvantagens e as vantagens de saber exatamente que a necessidade de cliente está em se perceber o que o cliente espera.

Palavras chave: Gestão em Hotéis, Pequenas empresas, estratégias de marketing

Abstract

The work aims at checking the marketing strategies used by small hotels in Fortaleza. The choice of these strategies may imply in the redefinition of the structure, the culture, the process of work, amongst other aspects. Semi-structure interviews were used as well as non-probabilistic samples by judgment. The results showed that the lack of knowledge regarding the marketing skills is a very big obstacle for setting up of efficient strategies. Although many entrepreneur, intuitively make use of marketing actions, there is a very tendency to think that "we know what the customer expect", which is something difficult to be changed and needs working on little by little, showing the disadvantages and advantages of knowing exactly what the customer's need are, relying on what the customer himself/herself perceives.

Key words: Hotel management, small companies, market strategies

Introdução

O turismo é um fenômeno marcante do mundo atual, pois se trata de uma atividade que vem crescendo a cada ano, despertando interesse em todas as nações. Desde o surgimento da indústria do turismo, em tempos imemoriais, até sua massificação na década de 1950 e seu crescimento sem precedentes durante as décadas de 1980 e 1990, todas as atividades associadas direta ou indiretamente ao setor, dos quais a hotelaria é parte integrante de reconhecida importância, têm registrado inúmeros exemplos de negócios bem ou mal sucedidos em função principalmente da qualidade dos trabalhos de planejamento e desenvolvimento realizados previamente (TUCH ; SPOLON apud ANSARAH, 2001).

Quaisquer dos pilares de sustentação ou atividades complementares ao turismo devem ser consideradas atentamente, pois falhas em suas estruturas comprometem a atividade como um todo e trazem resultados desastrosos. Dentro de toda a gama de atividades que congrega o

universo do turismo, quatro ocupam lugar de destaque: a hotelaria, o transporte receptivo, o entretenimento e a gastronomia.

Sendo assim, o hotel, faz parte de um mecanismo essencial de um sistema de serviço à disposição da atividade turística, que tem evoluído de forma a constituir uma organização complexa que requer administração técnica e especializada.

Os pequenos hotéis não são exceção. Para acompanhar o crescimento do turismo, devem repensar seu posicionamento e sua aceitação enquanto oferta turística e, desenvolverem novas tendências e incrementarem as já existentes. Segundo Ansarah (2001) com a descoberta de que o turismo poderia vir a ser grande gerador de empregos e fator decisivo no desenvolvimento de regiões, a hotelaria, teve de se adaptar às novas exigências do mercado para melhor atender a seus clientes. Criação de novos serviços, modernização de processos, informatização, profissionalização de pessoas, essa evolução é só o começo.

A conjuntura atual dos pequenos hotéis exige dinamismo do dirigente e isto o força a manter integradas a concepção e a prática (a reflexão e a ação) como a única possibilidade comportamental em condições de gerar respostas efetivas para as necessidades de sua empresa e, ao mesmo tempo, compatíveis com sua disponibilidade.

As empresas e os profissionais vêm-se diante de uma constante exigência quanto ao seu aperfeiçoamento, tendo em vista os avanços tecnológicos, a quantidade de informações que surgem a cada dia e a sofisticação da concorrência. Para isso, algumas medidas precisam ser tomadas, destacando-se entre elas a utilização eficaz das estratégias de marketing que, segundo Ferrell et al (2000), envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais do produto, preço, promoção e distribuição para satisfazer as necessidades dos consumidores desse mercado.

A importância da utilização de estratégias de marketing nos pequenos hotéis resulta do propósito de atingir a adequação de suas potencialidades, forças e fraquezas, de modo a obter o resultado máximo possível às suas condições específicas.

O trabalho está formatado em quatro seções: na primeira se mostra a caracterização da hotelaria, na segunda discute-se sobre estratégia empresarial e gestão estratégica identificando as razões e suas funções gerais para o segmento a ser analisado, na terceira tem-se o marketing de serviços e as estratégias de marketing como fator diferencial e a quarta finaliza com a apresentação das estratégias de marketing utilizadas pelos sete hotéis pesquisados, em Fortaleza.

Vale ressaltar que o nome dos hotéis, contidos neste artigo, são fictícios visando a preservar a identidade do empreendimento hoteleiro pesquisado.

1 Caracterização da Hotelaria

O produto turístico é constituído por três serviços: o transporte, a hospedagem e o atrativo, como lazer ou qualquer outra motivação para a viagem. A hotelaria é, então, um dos fatores basilares do turismo (PETROCCHI, 2002).

De acordo com Castelli (1992), o hotel é dos principais suportes do roteiro turístico, e deve ser considerado um elemento de grande significado dentro de uma estratégia e de uma política de desenvolvimento turístico de uma região ou país.

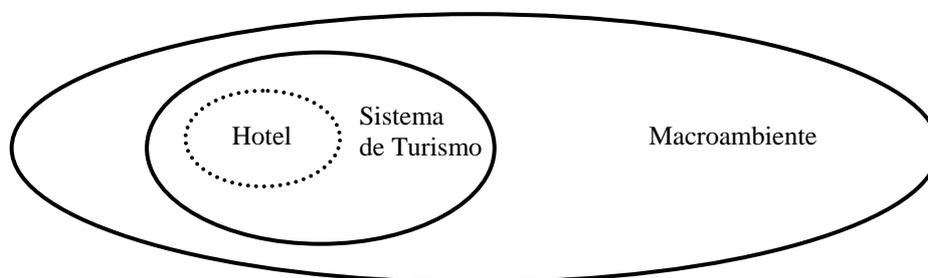
Corroborando com essa idéia, Petrocchi (2002: 19) conceitua a empresa hoteleira como:

a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira. A hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo. O sistema do turismo, por sua vez, está envolvido por outros sistemas maiores, em um meio ambiente em permanente processo de mutação e constituído por numerosos condicionantes sociais, políticos, culturais, tecnológicos, ambientais e econômicos.

A partir do século XX, acompanhando o progresso tecnológico, os empreendimentos hoteleiros passaram a ser considerados como uma oportunidade lucrativa de negócio e, dessa forma, a estrutura hoteleira sofreu grandes transformações. A preocupação, a partir de então, não era somente de oferecer descanso e comida, mas também todo conforto com serviços de elevado nível.

As mudanças no meio afetam hábitos, valores e reações das pessoas, sugerindo nossos caminhos, preferências e tendências. O hotel partilha do mesmo futuro do núcleo turístico que se insere. Mesmo corretamente administrado, o hotel pode ser levado a situações difíceis, em decorrência de problemas no sistema de turismo. São as externalidades, compreendidas pelas inevitáveis influências do meio sobre o hotel (Figura 1), como por exemplo, recolhimento do lixo, limpeza das ruas, serviços de receptivo, especulação imobiliária.

Figura 1. Enfoque sistêmico da hotelaria



Fonte: Petrocchi (2002)

Em todo hotel, sob um ponto de vista sistêmico, é possível considerar que existem três elementos básicos que devem ser levados em consideração: fator humano, fator material e fator financeiro, que, devidamente inter-relacionados por intermédio de uma administração dinâmica e flexível, permitem oferecer ao cliente um serviço de qualidade (CAVASSA, 2001).

O hotel é considerado uma empresa de prestação de serviços e a “venda” destes serviços depende fundamentalmente de sua organização interna, para que os fatores externos atraiam e satisfaçam à clientela. Qualquer queda de nível no funcionamento de um só de seus setores pode ter reflexos imediatos sobre o próprio estabelecimento, atingindo todo o equipamento hoteleiro.

Diante desta visão, Ansarah (2001) relata que o hotel, como todo equipamento voltado para o setor de serviços, é um produto intangível, percebido como uma experiência. Deve ter uma expressão traduzida em um projeto coerente e que vá ao encontro das necessidades e dos desejos do consumidor, dos anseios dos investidores e das tendências de mercado, com vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Mckenna (1993) por sua vez, ressalta que os mercados estão passando por transformações muito rápidas, o que implica em que as empresas precisam ser ágeis para responder aos desafios da competição. E para que possam ser bem sucedidas nesse ambiente competitivo precisam praticar estratégias de marketing que representem um conjunto de esforços para manter um relacionamento comercial duradouro e estável com seus clientes.

Neste contexto, para acompanhar o crescimento do turismo e diante das mudanças econômicas, políticas e sociais, a hotelaria deve repensar seu posicionamento e sua aceitação enquanto oferta turística e desenvolver novas tendências e incrementar as já existentes. A hotelaria necessita de um direcionamento e atuação mais precisa para conquistar o mercado.

Assim, a utilização de estratégias de marketing é decisiva para o sucesso e diferencial desse segmento hoteleiro.

1.1 Especificidades dos Pequenos Hotéis

Apesar de as grandes empresas terem importância relevante para a economia brasileira, as pequenas empresas estão cada vez mais em evidência, como se pode observar a partir de SEBRAE (2005) que demonstra que, em 2002, 57,2% dos trabalhadores estavam distribuídos nas micro e pequenas empresas. É o maior contingente de trabalhadores por porte, se forem somados os dados das micro e pequenas empresas.

É possível verificar que existem condições para as micro e pequenas empresas conquistarem vários mercados, porém surge a necessidade de foco, controle e, principalmente, conhecimento, a fim de proporcionar tomada de decisões coerentes, assim como o dimensionamento correto das suas reais possibilidades de crescimento. A utilização de estratégias de marketing de serviços facilita a adoção destas atitudes e de muitas outras que vêm ao encontro das necessidades das micro e pequenas empresas, pois podem gerar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Fonseca (2005) afirma que a cultura das pequenas empresas em agir e definir estratégias individualmente é um dificultador do sucesso e um facilitador para a mortalidade das empresas. A dificuldade de cooperar e o medo da concorrência impedem que as empresas façam compras com menores custos, dividam despesas de marketing, fortaleçam uma marca conjunta, entre outras ações importantes para a perpetuação do negócio.

De acordo com Teixeira e Morrison (2004), a exemplo das demais atividades econômicas, a maioria dos negócios do setor de turismo é realizada por empresas de pequeno porte. A predominância dessas empresas pode ser explicada, de acordo com Hughes e Ball, citado por Teixeira e Morrison (2004), por três fatores: o capital para iniciar o negócio pode ser pequeno, não é necessário conhecimento específico e as barreiras para entrada no setor são relativamente baixas, quando comparadas com as de outras indústrias. Entretanto, como afirma Morrison (1998 *apud* TEIXEIRA e MORRISON, 2004), o mercado de turismo é altamente segmentado e freqüentemente operado por uma diversidade de pequenas empresas, oferecendo variedade de locações, de qualidade, de infra-estrutura física e, voltadas para mercados de nichos especiais.

Levando em conta todas as particularidades que cercam a existência das micro e pequenas empresas, destaca-se que os hotéis foco deste estudo não fogem a realidade apresentada anteriormente.

A explosão do turismo proporcionou uma expansão nas empresas hoteleiras. Nos pequenos hotéis, de estrutura eminentemente familiar, em que o patrão, assistido pelos membros da família, executa todas as atividades do estabelecimento, a qualidade dos serviços tem atingido um bom nível, em virtude do interesse econômico comum ao grupo familiar e do estreito relacionamento existente entre os membros da família. Observa-se, porém, que mesmo dentro dessas estruturas organizacionais simples fez sentir-se a necessidade de uma melhor formação, no sentido de dar maior fluidez e organização aos serviços e ordenar melhor os elementos necessários para cálculos de rentabilidade (CASTELLI, 2000).

Os hotéis, devido à grande oferta hoteleira existente no Estado, esforçam-se em oferecer modernas instalações e diferentes tipos de serviços, o que requer responsabilidades e conhecimentos para que suas operações sejam bem executadas com o intuito de satisfazer e atender às necessidades dos seus clientes.

Porém, segundo Serson (1999), a excelência em hotelaria está basicamente associada à questão do serviço e da hospitalidade. Não adianta apresentar e demonstrar belas instalações aliadas ao que há de mais moderno em termos de tecnologia, se o hotel não estiver apresentando um bom nível de serviços.

Corroborando com esta idéia Petrocchi (2002) afirma que não importa a localização, a proposta ou a dimensão do hotel, em qualquer empreendimento a qualidade nos serviços deve prevalecer. Portanto, um pequeno hotel pode ter elevada qualidade ancorado na prestação de serviços e hospitalidade, dentro de sua dimensão e proposta de produto, o que lhe proporcionará o seu fortalecimento no mercado hoteleiro ao qual está inserido.

Diante deste contexto, na hotelaria se faz necessário então planejar a estruturação dos serviços e produtos oferecidos, prever as necessidades e desejos do turista, determinar estratégias de treinamento de pessoal, estimar lucros e despesas, observar a adequação de todos esses procedimentos às leis vigentes, etc. Só depois de todas essas atividades de pré-planejamento é que se constitui a verdadeira estratégia requerida para o bom desempenho da atividade hoteleira.

Castelli (1991:46) chama atenção que:

O hotel faz parte de um contexto sócio-econômico que apresenta novidades cada dia que passa. É preciso, pois, que o hoteleiro conheça esse ambiente dentro do qual se encontra a sua empresa. Daí a necessidade de efetuar estudos de mercado, uma das funções do marketing. Consiste na busca de um maior conhecimento do cliente, do concorrente e do ambiente dentro do qual o hotel exerce as suas atividades.

Para isso, deve se determinar previamente fins, objetivos e metas a serem alcançados, dimensionando as probabilidades e limitações próprias para reduzir as incertezas, contribuindo, assim, para maior segurança na aplicação da tarefa a ser executada.

2 Gestão Estratégica

Atualmente, as empresas estão trabalhando fortemente para se equiparar às vantagens competitivas do mercado ao qual estão inseridas. A concorrência, para atender esse mercado, passa pela sobrevivência do mais apto, do mais competente e o diferencial competitivo será a forma como se administra a organização. Para competir e se diferenciar diante desses novos desafios, além dos novos procedimentos que atendam aos padrões de qualidades exigidas, é preciso rever as estratégias de direção e controle das organizações. Atualmente, estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas.

De acordo com Ansoff (1997), as empresas são organizações que possuem finalidades próprias e um conjunto de objetivos, a serem alcançados, traçados através de seus planos para o futuro. Ainda segundo Ansoff (1997), vários podem ser os tipos de objetivos de uma empresa: obtenção ou maximização do lucro, retorno financeiro ou econômico para os acionistas, sobrevivência no longo prazo entre outros. Qualquer que seja o objetivo que uma empresa possa expressar, a mesma precisa se organizar administrativamente, através de um conjunto de decisões, cuja existência está ligada à obtenção de seus objetivos. Quando este conjunto de decisões está preocupado com os aspectos externos da empresa (inclusive o mercado e suas relações), a questão da visão de longo prazo, da abordagem sistêmica, dentre outros fatores, está-se diante de decisões de natureza estratégica.

De acordo com Vieira (2002), o conceito de estratégia envolve dois aspectos: um externo e outro interno. O aspecto externo refere-se ao ambiente que envolve a organização e com a qual ela interage. A estratégia surge como uma resposta aos desafios ambientais. O aspecto interno diz respeito à necessidade da empresa, em seus processos e estrutura, de estar adequada aos desafios estratégicos. Ou seja, internamente é preciso que haja ajuste entre todas as atividades, a fim de que a administração estratégica flua de modo satisfatório em termos de seus resultados.

Portanto, as estratégias que não criam ou alavancam a mudança para a vantagem da empresa não induzem o mercado, ou seja, são incapazes de oferecer os bens e serviços de fato almejados pelos clientes, mais rápidos do que os concorrentes. É necessário entender as necessidades dos consumidores e avaliar as capacidades e recursos da empresa, em relação aos da concorrência, para satisfazê-los melhor e conquistar vantagem competitiva sustentável.

Sendo assim, as incertezas geradas pelas turbulências do ambiente externo e a necessidade de preparar a organização para o futuro, garantindo a criação e a multiplicação de seu valor, nessas condições, determinam a necessidade da previsão e projeção do rumo a ser seguido para alcançar uma vantagem competitiva defensável e sustentável ao longo do tempo. Tem, assim, uma maior importância, a gestão estratégica, elemento que aglutina a cultura da empresa, suas políticas com clientes e outros atores, em seu processo de criação de valor.

Fahey e Randall (1999:8) afirmam que o desafio central da gestão estratégica é a necessidade de construir os alicerces para o êxito nos mercados de amanhã e de sustentar, ao mesmo tempo, a competição valiosa nos mercados de hoje.

O ambiente em que os êxitos de amanhã serão conquistados provavelmente será muito diferente do ambiente com que se depara a empresa. Os produtos mudam com o lançamento de novas variedades pelos concorrentes, por vezes, alterando radicalmente a natureza da oferta aos clientes. Novos concorrentes ingressam em mercados de longa tradição, com novos conceitos de como servir e satisfazer os clientes. Para ser bem-sucedida no novo ambiente do amanhã, as empresas devem submeter-se a mudanças significativas e adaptar-se a elas. Estas são razões que situam o conflito entre as demandas do presente e as exigências do futuro no cerne da gestão estratégica.

A mudança é a preocupação central e o foco da gestão estratégica: a mudança no ambiente, a mudança dentro da empresa e a mudança em como a empresa estabelece os elos entre a estratégia e a empresa. Sendo assim, mudança significa que as empresas nunca devem ficar satisfeitas com as suas realizações (FAHEY; RANDALL,1999).

De acordo com Petrocchi (2002), a gestão estratégica olha permanentemente para fora e para dentro da organização, buscando avaliar oportunidades e ameaças e alterando rumos para atingir objetivos e, sobretudo, buscando sobreviver. Como exemplo, tem-se a hotelaria que é muito afetada por influências externas, tais como, o desempenho do sistema de turismo onde estão inseridos cenários socioeconômicos, mudanças em tecnologia, regulamentações governamentais, alterações nos preços de insumos, qualidade nos serviços públicos da região, disponibilidade de recursos humanos, preservação do meio ambiente, existência de cultura associativa, etc. O gestor da hotelaria tem necessidade de monitorar o meio ambiente como forma de se adaptar a um permanente processo de mudanças.

Entende-se que através de uma gestão estratégica uma empresa estabelece uma forma organizada para que, dentro de um ambiente competitivo, possa vir a obter os resultados necessários para a sua manutenção e/ou crescimento, bem como orientar de forma precisa e clara todos os agentes produtivos da organização para que busquem os resultados planejados e, através da sinergia de todos, mantenham o foco dos negócios da organização.

3 Estratégias de Marketing de Serviços

A competição do mercado, as novas técnicas, os novos conceitos de compra e venda necessitam de ações eficientes rumo à prosperidade das empresas. Atualmente, ao se observar as organizações pode-se perceber que estas estão em constante mudança, e isto ocorre rapidamente em cada setor das atividades social, econômica, política e cultural. Cabe perceber também, que frente a essa dinâmica, poucas são as organizações que conseguem sobreviver com os novos desafios.

Para se acompanhar toda essa complexidade e rapidez das mudanças nas organizações, devido à concorrência global e as demandas dos clientes, é preciso criar sistemas capazes de atender às necessidades de velocidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções mais simples.

As empresas se tornarão muito mais competitivas se, antes de definir suas estratégias de marketing, focalizem o mercado, obtenha o registro de necessidades e expectativas dos clientes e de suas percepções quanto ao desempenho atual da sua empresa e da concorrência,

porque as necessidades de serviços dos clientes mudam, do mesmo modo que as suas expectativas de como estas necessidades serão satisfeitas.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) e Kotler (2000), além dos 4Ps tradicionais (produto, preço, distribuição e promoção), o composto de marketing de serviços inclui pessoas, evidência física e processo, no qual conclui-se que:

- Pessoas: todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços;
- Evidência física: O ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço;
- Processo: Os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivos de atividades através dos quais o serviço é executado – os sistemas de execução e de operação dos serviços.

De acordo com Ansarah (2001), o desenvolvimento da atividade hoteleira pode ser estimulado por vários fatores, dos quais destacam-se: o potencial de novos mercados e a questão da globalização, que tem expandido geograficamente economias e culturas e influenciado o crescimento de várias atividades. Porém, é preciso conhecer, antes de tudo, os mercados nos quais se pretende atuar, principalmente no que se refere às condições econômicas, desenvolvimento histórico e político, tendências do mercado turístico e infraestrutura. Tudo decorrerá em função principalmente da qualidade dos trabalhos de planejamento e desenvolvimento realizados previamente.

É importante para o marketing captar e analisar todos estes fatores que provocam mudanças, pois eles representam novas oportunidades de mercado para o hotel, ou seja, o hotel poderá se adequar inteiramente a uma nova opção de mercado face a determinadas mudanças nele ocorridas, ou desenvolver pequenos mercados complementares que servem para preencher algumas lacunas nos períodos de baixa estação (CASTELLI, 1991).

O hotel deve oferecer uma estrutura adequada aos desejos e anseios de seus clientes, com serviços que os encantem e possam atraí-lo e, se possível, fidelizá-lo. O sucesso de um hotel é a inovação com novos e atraentes produtos e serviços. Um novo produto ou serviço na hotelaria é uma forma de revigorar o negócio e estimular o consumo (COBRA, 2001).

Para compreender o que se passa na mente do consumidor da hotelaria é preciso pesquisar, e o marketing nesse processo é muito importante, para descobrir o que é valorizado pelo cliente, ou seja, aquilo que ele valoriza e deseja. Conhecer suas necessidades, suas influências, suas limitações, é importante para minimizar erros que possam desagradar o cliente. A hotelaria deve estar atenta a “satisfazer seus consumidores, mediante um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing – produto, preço, distribuição e promoção – que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing” (MOTA, 2001:132).

O hotel deve voltar-se para aquilo que o cliente quer e deseja, isto é, para as necessidades e desejos, os quais não podem mais ser ignorados. Cabe ao marketing detectá-los e através da implantação de estratégias, os gestores adequar a sua oferta às exigências do cliente, mantendo, desta forma, sua empresa sempre competitiva (CASTELLI, 1991).

4 Aspectos Metodológicos

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa do tipo empírica e de caráter exploratório. Exploratória porque busca conhecer e estudar assuntos pouco abordados nas pesquisas relacionadas com os pequenos hotéis e, com isso aumenta o conhecimento sobre o tema de pesquisa em estudo.

É empírica porque investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. O estudo de caso se ajusta ao tipo de pesquisa em questão porque trata-se de um trabalho exploratório que tenta conhecer um assunto pouco explorado pelos pesquisadores, que não requer controles sobre eventos comportamentais, que está focada em eventos contemporâneos e que busca conhecer o assunto através de duas formas de questões de pesquisa: como e por que (YIN, 2001).

Trata-se de um estudo qualitativo, o qual é apropriado quando o fenômeno em estudo é complexo e de natureza social e não tende à quantificação, e sim à descrição. Sendo assim, as características a seguir descritas foram observadas no desenvolvimento do trabalho: foco na interpretação, ênfase na subjetividade, flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa, orientação para o processo e não para o resultado, preocupação com o contexto e o reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa (MOREIRA, 2001).

O presente estudo fez uso de pesquisa documental, entrevistas com empresários (proprietários dos empreendimentos hoteleiros) e observação direta, a qual leva a obtenção de informações sobre as atitudes e comportamentos dos empresários.

Este estudo teve início com a revisão bibliográfica da estratégia empresarial, gestão estratégica, marketing de serviços e estratégias de marketing de serviços (itens 3 e 4). A partir das informações sobre o conteúdo das estratégias de marketing dos pequenos hotéis (bibliografia e entrevistas), foi realizada uma análise sobre as estratégias de marketing utilizadas pelos pequenos hotéis de Fortaleza, associados à Associação dos Meios de Hospedagem e Turismo no Ceará (AMHT/CE).

A AMHT/CE congrega os pequenos hotéis do Estado do Ceará, totalizando 55 (cinquenta e cinco) hotéis, pousadas, flats e albergues associados. Desse total, 28 (vinte e oito) estão situados em Fortaleza. A população de pesquisa correspondeu a 28 empresas, ou seja, 50,90% dos hotéis associados a esta entidade.

O tipo de entrevista considerado neste projeto foi a semi-estruturada, a qual se caracteriza por basear-se em um roteiro que apresenta questões com respostas abertas, não previamente codificadas, nas quais o entrevistado pode discorrer livremente sobre o tema ou pergunta proposta. Esse tipo de entrevista também pode apresentar indagações com respostas previamente codificadas (BEUREN, 2003).

Para a aplicação das entrevistas semi-estruturadas, dentro do universo acima mencionado, utilizou-se como referência o Programa Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE. Neste caso, o número de hotéis pesquisados foram sete. Das sete empresas contatadas, três são agraciadas com o Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE, duas já foram agraciadas no passado, e as outras duas solicitaram a participação de seus hotéis no referido projeto, para o 1º semestre de 2005.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com sete proprietários dos referidos hotéis. Antes, porém, as empresas foram contatadas via telefone, para explicar o objetivo da pesquisa e solicitar a cooperação em agendar dia e horário para realização da entrevista. Durante as entrevistas foram utilizados gravadores, com o consentimento dos respondentes.

5 Análise dos Resultados

As empresas estão representadas pelas letras “A”, “B”, “C” e “D” representam quatro famílias distintas que possuíam uma casa ou prédio residencial, e com o intuito de intensificar os negócios da família, optaram por construir nestes espaços hotéis de pequeno porte. Os anos de fundação foram 1981, 1988, 1982 e 1997, respectivamente. As empresas “E”, “F” e “G” tiveram suas atividades iniciadas em 1998, 2001 e 2002, respectivamente. Todas foram idealizadas e criadas por empresários em busca de investir o seu capital em algo rentável, que

naquele momento, o segmento mais promissor era o turismo, e conseqüentemente a atividade hotelaria.

5.1 Gestão Estratégica

No que se refere à gestão estratégica, no decorrer das entrevistas semi-estruturadas, perguntou-se aos empresários se os mesmos consideravam-se gestores “presentes” no hotel, ou seja, se diariamente visitavam os setores e conversavam com funcionários e clientes para avaliar a qualidade dos serviços e instalações. O resultado permitiu verificar que em 71% das empresas pesquisadas, os empresários consideravam-se gestores totalmente presentes ao seu empreendimento.

A realidade constatada na pesquisa confirma as observações de Serson (1999), em que o hotel deve apresentar uma perfeita sincronia entre o desenvolvimento das atividades e a logística das operações, para que os clientes se sintam satisfeitos em relação as suas necessidades. Para que isto se desenvolva com sucesso, o papel da liderança pessoal é importante e, por vezes, decisivo na realização dos trabalhos.

O Quadro 1 demonstra alguns dos aspectos questionados em relação à gestão estratégica, e para cada aspecto procurou-se colher a justificativa dos respondentes com vistas a entender como estes aspectos são percebidos e trabalhados pelos empresários.

Perguntas	A	B	C	D	E	F	G
1. Existem barreiras/dificuldades à entrada de novas empresas hoteleiras no mercado?			X				
2. Existe algum tipo de parceria com os fornecedores?	X	X	X	X	X	X	X
3. Pensa em ampliar o seu negócio?					X		X
4. Busca de diferenciar de seus concorrentes?							
5. Sabe quem são os seus principais concorrentes?							
6. Sabe quem são os seus clientes em potencial?	X						
7. Tem noção da taxa de retorno do seu cliente?			X	X			

Quadro 1: Perguntas relacionadas à Gestão Estratégica

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

Com relação à questão 1, sobre a existência de barreiras à entrada de novas empresas hoteleiras no mercado, no qual a realidade observada aponta como maior barreira/dificuldade destacado pelos respondentes, o excesso da oferta hoteleira. Isto confirma as colocações de Porter (1999) no que se refere uma das cinco forças que governam a competição no setor, ou seja a “ameaça de novos entrantes”, pois estes apresentam novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais.

Referente à existência de parceria com fornecedores, indagada na questão 2, todas as empresas foram unânimes em afirmar que não existe nenhum tipo de parceria com fornecedores. Pelo contrário, há uma grande rotatividade de fornecedores na atividade hoteleira, pois eles começam ofertando um produto de qualidade e, depois de algum tempo a qualidade começa a comprometer.

Apenas duas das empresas pesquisadas alegaram não terem intenções de ampliar o seu negócio, fato este indagado na questão 3, por questões estruturais do equipamento turístico.

No que se refere à questão 4, foi unânime a resposta de que todos buscam se diferenciar de seus concorrentes, e quando se questionou de que forma é trabalhado esse aspecto, cinco empresas responderam que através da qualidade dos serviços e do atendimento. É importante ressaltar que a maioria das empresas pesquisadas preocupam-se em se diferenciar de seus concorrentes, e quando se questiona sobre o conhecimento de quem são seus concorrentes, 100% alegam que sabem que são seus concorrentes, porém quando se pergunta quais os dados/informações que confirmam as suas afirmativas, estes respondem que não têm dados precisos sobre os concorrentes, e utilizam respostas como: “acho que são os hotéis do mesmo

porte”, “meus concorrentes são os hotéis vizinhos”. Essa realidade constata a falta de preparação e conhecimento de mercado dos respondentes.

Todas as empresas pesquisadas foram unânimes em responder que buscam se diferenciar de seus concorrentes, comprovando o que foi dito no referencial teórico, de que as empresas precisam obter, diante de seus concorrentes, uma vantagem competitiva.

Conforme já relatado anteriormente, percebe-se que as empresas pesquisadas possuem o seu público consumidor um tanto definido, porém não pode-se afirmar que estas trabalhem com o enfoque em um segmento, conforme sugerido por Porter (1992), pois não se observa uma estratégia de atuação forte para conquista e manutenção diferenciada, por parte das empresas, em relação a estes segmentos.

Em se tratando de como as empresas identificam os seus clientes em potencial, todos os respondentes informaram que não existe um mecanismo ou roteiro definido para a identificação destes clientes. Um dos respondentes disse que não sabe, cinco dos respondentes disseram que pela quantidade de retorno dos clientes e das empresas, e um dos respondentes, quando indagado nesta questão, utilizou a expressão “no olhómetro”. Percebe-se então que não existe controle e nem cadastro bem definido de quem são seus clientes. Das sete empresas pesquisadas, seis relataram saber quem são seus clientes em potencial, porém na total informalidade.

Dentro desse pensamento acerca dos clientes, foi perguntado se as empresas têm noção da taxa de retorno de seus clientes. Dos respondentes cinco relatavam ter uma noção da taxa de retorno de seus clientes, porém são dados não contabilizados, ou seja, foi mensurado pelo que eles vivenciam no dia a dia dentro do hotel.

Os resultados conduzem à percepção que essas empresas não possuem um processo definido de gestão estratégica, pois esta exige um processo de integração da estrutura da empresa ao meio ambiente a partir de análise, estabelecimento de diretrizes, formulação, implementação e controle das ações estratégicas, conforme observado no referencial teórico.

Os pequenos hotéis, em busca da melhoria de gestão, estão atentos às exigências do mercado, e conscientes que precisam investir em inovações tecnológicas, diversificar os seus serviços e se profissionalizar para manter-se e diferenciar-se no mercado hoteleiro. Porém, percebe-se que não há um processo definido e claro de execução de ações para o alcance, conquista e manutenção no mercado. O que observa-se é a realização de ações pontuais, sem o estabelecimento de metas organizacionais precisas para à otimização de resultados consolidados a longo prazo.

5.2 Estratégias de Marketing

Em se tratando de estratégias de marketing para pequenos hotéis, a pesquisa inquiriu se existe nas empresas uma área de marketing estruturada e especializada. A partir do mapeamento das respostas observa-se que as sete empresas pesquisadas informaram que não existe uma área de marketing em suas empresas, e que as ações de marketing acontecem de forma isolada e pontual.

Durante a realização da pesquisa, indagou-se quais as estratégias de marketing utilizadas pelo hotel e as respostas estão evidenciadas no Quadro 2. Observa-se pelas respostas que as sete empresas são unânimes em afirmar que procuram melhorar a qualidade do produto (hotel) e dos serviços oferecidos, como também orientar e motivar seus funcionários para trabalhar em equipe e fornecer satisfação aos clientes, pesquisar a satisfação dos seus clientes e a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho. Por outro lado, nenhuma das sete empresas pesquisadas tem a preocupação em implantar sistemas de monitoramento para avaliação do seu desempenho e de seus concorrentes, o que seria de grande relevância para o controle da performance de sua empresa no mercado.

Todos os respondentes foram unânimes em dizer que fazem usos de estratégias de marketing, porém o que se percebeu é que essa utilização é feita de sem nenhum planejamento, acompanhamento ou sistema que monitore o resultado dessas ações, e se estas estão sendo aplicadas corretamente. O que leva a concluir que as ações de marketing, dentro da empresa, são isoladas e realizadas de maneira informal.

Estratégias de marketing utilizadas pelo hotel	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Melhorar a qualidade do produto (hotel) e dos serviços oferecidos	X	X	X	X	X	X	X
Focar no preço (lista de preços, descontos, subsídios, condições de crédito, ...);		X			X	X	X
Investir em promoções (propaganda, venda pessoal, promoção de vendas,) do hotel		X		X		X	X
Aumentar a cobertura de conhecimento do seu hotel e parcerias;	X	X				X	X
Buscar novos mercados consumidores;		X	X	X		X	X
Orientar e motivar seus funcionários para trabalhar em equipe e fornecer satisfação aos clientes;	X	X	X	X	X	X	X
Incluir características inovadoras ao produto (hotel);	X	X		X		X	
Contratar e treinar pessoas mais qualificadas para a execução dos serviços;	X	X		X	X	X	
Estabelecer padrões rigorosos para a qualidade dos seus serviços;	X	X		X	X	X	X
Pesquisar a satisfação dos seus clientes;	X	X	X	X	X	X	X
Pesquisar regularmente a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho;	X	X	X	X	X	X	X
Implantar sistemas de monitoramento para avaliação do seu desempenho e de seus concorrentes;							
Outros							

Quadro 2: Estratégias de marketing utilizadas pelo hotel

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

Ainda com relação as estratégias de marketing, perguntou-se sobre quais são os meios de divulgação e promoção utilizados pelo hotel e as respostas estão evidenciadas no Quadro 3. A maioria das empresas pesquisadas trabalha com promoção de vendas e o marketing on-line, via internet. Apenas duas empresas utilizam como ferramenta a propaganda em revistas e mapas especializados, por ser muito oneroso sua veiculação. Quatro empresas trabalham com sistema de mala-direta e declaram que é um dos meios economicamente mais viáveis. Alegam que os documentos e correspondências têm que ser de acordo com o porte e estilo do cliente.

É interessante observar que o questionamento confirma a posição de Kotler (2000), quando este afirma que os consumidores de serviços geralmente confiam mais nas informações boca-a-boca do que em propaganda.

Meios de divulgação e promoção utilizados pelo hotel		Empresas						
		A	B	C	D	E	F	G
Propaganda		X						X
Promoção de vendas (cupons, descontos, prêmios,...)		X	X	X	X	X		
Relações Públicas		X	X					
Marketing Direto	Telemarketing		X		X			

	Mala-direta		X		X	X	X	
	Venda Pessoal				X	X	X	
	Catálogo							
	Tele vendas							
	Terminais multimídia (quiosques)							
	Marketing	Internet	X	X		X	X	X
	On-line	Serviços comerciais on-line						
	Outros? Quais? Boca-a-boca		X	X				

Quadro 3: Meios de divulgação e promoção utilizados pelo hotel
Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

De acordo com as informações obtidas na pesquisa de campo todos os hotéis afirmaram que existem procedimentos diferenciados para fidelizar seus clientes. Outro dado importante revelado pela pesquisa refere-se à posição das empresas pesquisadas quanto à existência de um banco de dados de quem são os seus clientes. Todas os respondentes alegaram possuir um banco de dados de seus clientes, porém os dados contidos resumem-se as informações contidas no Formulário Nacional de Registro de Hóspede – FNRH.

No que se refere às estratégias de marketing utilizadas pelo hotel para atrair clientes no período de baixa estação (Quadro 4), todos os respondentes foram unânimes em informar que trabalham com preços promocionais nas diárias.

Estratégias adotadas pelo hotel na baixa estação	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Preços promocionais nas diárias	X	X	X	X	X	X	X
Pacotes promocionais em feriados prolongados	X	X	X	X	X	X	
Convênio com empresas	X	X	X	X		X	X
Parceria com operadoras				X		X	
Parceria com agências					X		
Festas e/ou eventos temáticos			X		X		
Outros. Quais?							

Quadro 4: Estratégias adotadas pelo hotel na baixa estação
Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

Conforme, descrito no referencial teórico uma característica peculiar das organizações voltadas para o cliente, é proporcionar uma alta qualidade de produto ou serviço conforme o cliente define (WHITELEY, 1992). Percebe-se a consciência dos empresários da importância em conhecer o seu cliente, com o intuito de satisfazer as suas necessidades, porém, na realidade observada, aparece apenas ações isoladas.

Referente aos instrumentos diferenciais adotados pelas empresas pesquisadas para fidelizar os seus clientes, observa-se que a maioria preocupa-se principalmente com o atendimento personalizado no *check-in* (entrada do hóspede). Não existe nenhum trabalho no sentido de conceder descontos/promoções em preço, brindes no reingresso como boas-vindas, up-grade no nível de acomodação após determinado número de estadas, identificação de gostos e preferências do hóspede quanto à acomodação e identificação de gostos e preferências do hóspede quanto a alimentos e bebidas.

Conforme apresentado no referencial teórico, é difícil conseguir a fidelidade dos clientes sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Portanto, observa-se que as empresas pesquisadas necessitam primeiramente traçar estratégias visando a satisfação dos seus clientes, para posterior processo de fidelização dos mesmos.

Outro dado importante revelado pela pesquisa refere-se ao posicionamento dos respondentes em avaliar se considera que o seu hotel atende e/ou supera as expectativas de seus clientes. Todas as empresas pesquisadas foram enfáticas ao relatar que apenas atende. Isso é reflexo da realidade observada no item anterior.

Todas as empresas pesquisadas confirmaram que existe um monitoramento por parte da gerência do empreendimento de acompanhar e inspecionar a qualidade dos serviços ofertados, através de visitas diárias às áreas do hotel. A partir desse questionamento, indagou-se em que tempo era realizado este monitoramento, e seis das respondentes afirmaram que este é realizado diariamente, apenas uma das respondentes afirmou que o monitoramento realizado é semanal, reconhecendo, contudo, que deveriam estar mais presentes e que deixam a empresa muito na responsabilidade dos funcionários

Corroborando com o referencial teórico, as empresas pesquisadas necessitam identificar as oportunidades e ameaças no ambiente, como também avaliar os pontos fortes e fracos da empresa juntamente com os recursos disponíveis, com vistas a formular estratégias para alcançar os seus objetivos de manutenção e crescimento no mercado.

Comprovando o que foi dito no referencial teórico, de que as empresas para serem bem-sucedidas no atual mercado competitivo, devem estar voltadas para o cliente, através de um planejamento eficaz e de uma estratégia de marketing que atinja suas metas e objetivos, a pesquisa revelou que as empresas pesquisadas têm a preocupação com a qualidade do produto (hotel) e dos serviços ofertados com vistas a atender às necessidades dos seus clientes, porém observa-se através dos questionamentos realizados que falta um planejamento e direcionamento eficaz, o que requer uma análise cuidadosa de seus consumidores (público-alvo). De acordo com Kotler (1998) as empresas vencedoras serão aquelas que atenderem às necessidades do consumidor de forma econômica e conveniente e com comunicação eficaz.

Conclusão

A utilização de estratégias de marketing nas empresas de serviço é um fator estratégico que impulsiona o seu diferencial e valor competitivo. É preciso que as empresas adotem uma postura de trabalho voltada para o incremento de novas idéias e que fomenta o gosto pelo desafio, reconhecendo o potencial ilimitado de seus produtos/ serviços e de seus elementos humanos, os quais são os responsáveis diretos pelo bom desempenho das atividades desenvolvidas pela empresa.

No setor de negócios turísticos, especificamente na hotelaria, ter um bom produto é o primeiro e mais importante passo para atender às expectativas dos consumidores. Mas isto não basta, é preciso ter pontos para levar esses serviços atraentes até o cliente: trabalhar bem a distribuição desse produto, através de agentes de viagens, internet, encartes, folders, etc, até o consumidor ou usuário final.

É preciso divulgar e promover o serviço que se quer vender, ou seja, fazer a promoção de vendas; e por fim, ter um preço competitivo, pois é o fator chave de decisão de compra.

A hotelaria precisa desenvolver estratégias de marketing bem definidas visando ao bom desempenho e progresso do seu negócio face à concorrência cada vez mais acirrada. Não basta para o hotel satisfazer as necessidades presentes; é preciso também se preparar para satisfazer as futuras, de acordo com isso dentro da competitividade do mercado. Buscando mostrar uma situação específica de um grupo de hotéis, percebe-se que os mesmos procuram e se preocupam em atender às necessidades atuais de seus clientes, porém de forma aleatória sem nenhum planejamento.

Durante a pesquisa de campo, várias dificuldades foram encontradas por parte dos hotéis pesquisados, dentre os quais:

- desconhecimento das práticas de marketing;
- falta de *feedback* dos clientes;

- tendência muito forte de achar que se sabe o que o cliente quer;
- limitações em conhecer as estratégias dos concorrentes;
- dificuldade em escolher as estratégias adequadas;
- resistência em despende capital para propaganda, relações públicas e pesquisa;
- relutância em investir em estratégias com resultados somente perceptíveis a longo prazo.

Em conformidade com as dificuldades apresentadas anteriormente, estabeleceram-se as seguintes propostas de ação que se implementadas contribuiria para uma melhor performance da pequena hotelaria:

- **Conhecimento do ambiente interno e externo:** dado o desconhecimento das normas básicas de marketing e do mercado, essa deficiência poderia ser minimizada com a criação de um sistema de informações de marketing que proverá a organização de informações necessárias para a geração do conhecimento. A segmentação e o posicionamento exigem, além do levantamento de informações, uma reflexão sobre elas, o que proporciona conhecimento sobre o mercado.
- **Programa de desenvolvimento contínuo de pessoas** é essencial para o aprendizado e outras atitudes, como analisar o valor do serviço, relacionar-se com os clientes e monitorar o sistema, fatores importantes para a criação do conhecimento. No entanto, é fundamental a mudança de cultura da empresa que deve estar voltada para a contínua busca, tratamento e disseminação da informação.
- **Capacitação:** os empresários pesquisados não percebem a importância do desenvolvimento contínuo das pessoas, o que influencia diretamente na capacidade de gerenciamento. É importante estabelecer programas de treinamento visando o aperfeiçoamento e aprendizado contínuo dos profissionais.
- **Estilo de gestão** inadequado à implantação das estratégias de marketing: as estratégias de marketing podem auxiliar a modificar o estilo de gestão, mas é necessário, primeiramente, uma mudança de atitude para que as estratégias sejam reconhecidas como importantes realizadas a contento.
- **Plano de marketing:** a elaboração de um plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises, pois estas podem ser previstas com antecedência. Também é possível superar os concorrentes, planejando cuidadosamente produtos e serviços mais adequados aos desejos e necessidades dos clientes, o que reduz os problemas da comercialização e planejamento dos serviços. O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir.
- **Segmentação, posicionamento e escolha do mercado-alvo:** as reflexões sobre a segmentação e o posicionamento trazem conhecimento sobre a empresa, sobre o mercado e sobre os serviços, porque busca identificar novos mercados e novas formas de atendê-los. A escolha do mercado-alvo reduz a concorrência, pois atende mercados mais específicos e permite também uma melhor adequação da qualidade, do ponto, dos produtos e serviços, bem como do preço e da comunicação. Clientes satisfeitos podem trazer novos clientes, o que incrementa os lucros.
- **Mix de marketing:** a definição de um *mix* de marketing que represente claramente o foco e o posicionamento da empresa reduz a dependência do mercado, pois possibilita manter os clientes diminuindo a ação dos concorrentes.
- **Marketing de relacionamento:** possibilita conhecer melhor o cliente, suas necessidades e desejos, direcionando a empresa para o atendimento dos mesmos, o que mantém o cliente fiel e satisfeito afastando o perigo das crises de mercado e das ofertas dos concorrentes.

- **Fidelização do Cliente:** clientes fiéis ajudam a empresa a melhorar seus serviços com sugestões, aumentando a qualidade. Eles não são facilmente atraídos pelas ofertas dos concorrentes, sugerem melhorias à empresa, estão sempre presentes e ainda fazem propaganda da sua empresa.
- **Monitoramento do sistema:** o controle é fundamental para qualquer estratégia, pois torna possível o conhecimento da performance da empresa trazendo subsídios para a melhoria da qualidade, ações para prevenir crises e rebater as ofertas da concorrência, avaliar a empresa, a forma de comercialização, os serviços, dentre outras.

As estratégias de marketing podem ser aplicáveis aos pequenos hotéis, desde que exista, por parte da direção, uma decisão consciente sobre sua necessidade e sobre os benefícios por elas proporcionados. A necessidade advém de vários fatores, mas ressalta-se aqui a evolução constante a que são submetidas as empresas no que se refere à negociações com clientes. O ritmo acelerado das mudanças e a presença de novas tecnologias que aproximam as pessoas e criam relacionamentos, como a Internet, tendem a revolucionar os modelos de negócios no futuro.

A pesquisa de campo, aliada às investigações bibliográficas, indica que os hotéis pesquisados estão conscientes da necessidade de melhoria contínua do seu produto (hotel) e serviços ofertados com vistas a atender às exigências do consumidor, porém as ações são pontuais. Em resumo, não existe um planejamento eficaz para desenvolver e promover o crescimento do equipamento turístico. A estratégia de marketing mais evidenciada pelas empresas pesquisadas trata-se do trabalho mínimo necessário para que a empresa sobreviva. Não adianta apenas ter um bom produto e serviços e pesquisar a satisfação dos clientes e funcionários. É preciso adequar o seu produto às inovações tecnológicas, ter um gerenciamento eficaz e criar vantagens competitivas para se manter no mercado.

As empresas pesquisadas necessitam reagir e iniciar um processo de flexibilização a fim de acompanhar essas mudanças, caso contrário, não se manterão ou evoluirão num mercado globalizado.

Referências

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Turismo:** Como aprender, como ensinar. São Paulo: SENAC, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **Business Strategy.** Penguin Books, Boston, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH. **História e estatísticas.** Disponível em: <www.abih.com.br>. Acesso em: 16 de Julho de 2003.

ASSOCIAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM E TURISMO DO CEARÁ – AMHT/CE. **Apresentação.** Disponível em: <www.amht@amht-ce.com.br>. Acesso em: 12 de Outubro de 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Marketing hoteleiro.** Caxias do Sul: EDUCS, 1991.

_____, Geraldo. **Administração hoteleira.** 5ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

____, Geraldo. **Administração hoteleira**. 7ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000;

CAVASSA, César Ramírez. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.

COBRA, Marcos. **Estratégias de Marketing de Serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

FAHEY, Laim; RANDALL, Robert M. **MBA Curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREL, O. C; HARLINE, Michael D.; LUCAS, George H. Jr; LUCK, David. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, Mariana Rosa Colaço Machado. **Características Gerenciais das Micro e Pequenas Empresas e as de seus empreendedores: Alternativas para Gestão Financeira**. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

____, Philip. **Administração de marketing : a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

____, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Etapas de uma dissertação de mestrado**. 2001. Texto disponível na Internet: <www.fecap.br/adm_online/art23/dani3.htm>. Acesso em 3 de fevereiro de 2005.

MOTA, K. C. N. **Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo: Atlas, 2001.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PORTER, Michel. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROMERO, Rubens Ramon. **Marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Érica, 1998.

SERSON, Fernando. **Hotelaria: a busca da excelência**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudos e Pesquisas**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 de Janeiro de 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. **Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 105-128, jan/mar 2004.

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensões para o Diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambientes das empresas de pequeno porte**. Tese de Doutorado, UFSC, 2002;

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, MARY JO. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.