



A PERCEPÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO ENTRE GESTORES DE HOTÉIS

Tatiana Gehlen Marodin
Universidade Potiguar (UnP)

Mabel Simone de Araujo Bezerra Guardia
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Alipio Ramos Veiga Neto
Universidade de Potiguar (UnP)
alipio@veiga.net

Resumo

A sazonalidade no turismo revela as dificuldades de um hotel em sustentar-se financeiramente durante o ano todo. Vários hotéis têm orientado a captação de seu público para os clientes executivos, que vêm à cidade a negócios. Baseado no modelo Delta de Hax e Wilde (2001) de orientação para o mercado, o objetivo deste trabalho foi investigar dois hotéis, autoclassificados como Express e Business, e apresentar suas semelhanças e diferenças de percepções para captação e manutenção do público de negócios, em uma cidade conhecida internacionalmente pelo público de lazer. Através de uma pesquisa exploratória-descritiva chegou-se aos resultados de que, apesar da autoclassificação estar voltada ao hóspede executivo, não existe o conhecimento aprofundado, por parte dos gestores das empresas, das necessidades específicas desse público, o que demonstra ser esse tema muito amplo para estudo.

Palavras chave: Classificação hoteleira. Hotelaria. Orientação para o mercado em turismo.

Abstract

The seasonality of tourism reveals the difficulties of a hotel in sustaining themselves financially throughout the year. Several hotels have been oriented to capture your guests for executive travelers coming to town on business. This paper was based on “Delta Model” (HAX and WILDE, 2001) of market orientation. The objective was to investigate two hotels, and self-classified as Business Express, and present their similarities and differences of perceptions to capture and maintain the business consumers in a city knowed internationally as a leisure tourists. Through an exploratory-descriptive investigation reached the results that there is not a deeper knowledge on the corporate managers about the specific needs of this consumers, despite being focused on the self-classified as a business travellers, which shows that this very issue enlarge this studyes.

Key-words: Hotel classification. Market orientation in turism. Hotel market.

1. Introdução

A hotelaria é uma atividade, que permite ao cliente deste serviço, fazer uma avaliação da qualidade e nível de suas necessidades segundo suas expectativas. Sendo assim, a gestão dos meios de hospedagens tem se diversificado, buscando minimizar custos e segmentar os serviços, o que permite uma especialização na oferta.

Apesar de toda a diversidade de meios de hospedagem existentes, a finalidade é apenas uma: alojamento. Quando se utiliza a palavra alojamento, remete-se a uma modalidade de negócio que dispõe de diversas unidades habitacionais com a finalidade de aluguel para o pouso. Gallego (1996, *apud* VALDÉS 2003) afirma que três aspectos importantes formam a “indústria do alojamento”, sendo eles: 1) o número expressivo de viajantes que ultrapassa os 500 milhões na atualidade, e esse número só tende a aumentar, tendo em vista a facilidade dos transportes, 2) a maior facilidade das comunicações instigará para que as pessoas descubram e visitem novos lugares, paisagens e culturas e 3) o hotel seguirá representando a segunda casa sempre se adequando às necessidades dos futuros clientes.

A gestão de meios de hospedagem requer dos colaboradores e gestores, habilidades diversas, onde cada setor abrange um grande número de atividades e cada setor, isoladamente, tem fundamental importância para os clientes. O ambiente de hospedagem possui características ímpares quando comparado a outros tipos de empresas, uma vez que várias atividades funcionam de forma terceirizada ou não, no mesmo espaço. Os setores, por

sua complexidade, dispõem de gestor ou supervisor, com a finalidade de garantir que a permanência seja agradável e que o hotel possa efetivamente responder às expectativas do hóspede nos quesitos segurança e conforto. Para Duarte (2005) o gestor hoteleiro é responsável pela coordenação de todos os processos organizacionais, promovendo a sintonia entre cada um dos setores do hotel, no sentido de sensibilizar o pessoal para a melhor qualidade e maior produtividade, otimizando a rentabilidade do empreendimento.

Os hotéis apresentam uma grande variedade de tamanhos. A comparação e compreensão das diferenças entre eles são difíceis e para tanto se faz necessária a classificação por tamanho ou porte. Essa classificação se baseia no número de unidades habitacionais do estabelecimento hoteleiro. As empresas hoteleiras, quanto ao número de unidades habitacionais, classificam-se como pequena, quando o número de apartamentos varia de 1 a 40, média, de 41 a 200 e grande, quando atinge um número maior que 200 apartamentos (DUARTE, 2005). A discussão sobre as classificações já é bastante debatida na literatura, porém o formato de gestão *Express* ainda é incipiente e não se encontram definições, conceituações, nem tampouco estudos aprofundados. Desta forma o estudo ora apresentado se propõe a abrir a discussão sobre a orientação de mercado, ainda que sem pretensões de esgotar o tema. O trabalho apresenta o cenário das classificações hoteleiras, o modelo Delta como suporte para orientação de mercado, observando as peculiaridades dos estabelecimentos de hospedagens e por fim os resultados obtidos com as entrevistas em cada empresa.

Justifica-se a escolha do tema por ser a hotelaria a “espinha dorsal” do Turismo. Turismo esse, tão significativo na arrecadação do Produto Interno Bruto da cidade de Natal. De acordo com dados levantados por Beni (2000) o setor no Brasil ocupa 1,5% da mão de obra nacional e responde por mais de 6,5 milhões de empregos. Apesar da pesquisa sair do foco do turismo de lazer, vocação natural da cidade de Natal, é cada vez mais notória a preocupação dos organismos de turismo locais, em atrair o público de negócios, para diminuição dos efeitos da sazonalidade. Objetivando conhecer o que faz de um meio de hospedagem orientar-se como *Express* ou *Business*, o trabalho busca traçar um comparativo entre ambos e defrontar com o modelo Delta de orientação de mercado, para saber se existe de fato a preocupação em conhecer as necessidades essenciais dos clientes ao qual procuram captar.

2. Os meios de hospedagem e as classificações como referência

A classificação é uma orientação utilizada pelos usuários dos serviços de hospedagens onde desta forma têm uma noção do que encontrará. Longanese (2007) afirma que a adesão e a adoção ao sistema de classificação oficial é um ato voluntário dos meios de hospedagem interessados, o que mostra que existe a liberdade do hoteleiro quanto a fazê-la, porém submeter-se à classificação significa estar buscando a melhoria, uma vez que existem fiscalizações e avaliações do empreendimento para garantir a manutenção na categoria.

Qualquer tentativa de estabelecer um sistema de classificação uniforme enfrenta problemas decorrentes dos diferentes tipos de estabelecimentos. Várias tentativas têm sido feitas, mas os obstáculos para isso incluem definições, instalações, padrões de serviço, gerenciamento e influências culturais sobre o serviço, que diferem drasticamente de um país a outro (OMT, 2003).

As nações que investem no turismo, como atividade econômica para atrair viajantes internacionais, reconhecem as vantagens de um sistema de classificação que seja universalmente entendido e aceito. A OMT (2003, p.59) confirma que “o setor hoteleiro aprova a iniciativa por acreditar que seja forte recurso promocional que pode ser utilizado em campanhas de marketing”. Mamede (2004) apresenta a mesma opinião quando afirma que o trabalho é relevante, tanto porque orienta o consumo pelos turistas, quanto porque acaba por influenciar diretamente a qualidade dos serviços prestados e o bom nome do país.

Fundamentado no Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo – do Instituto Brasileiro de Turismo, Embratur, Longanese (2007) afirma que tal normativa constituirá um referencial informativo de cunho oficial, destinado a orientar mercados turísticos internos e externos e a sociedade, sobre os aspectos físicos e operacionais que por sua vez distinguirão as diferentes categorias de meios de hospedagem, além de orientar empreendedores hoteleiros sobre padrões que deverão prever e nos quais deverão executar seus projetos, para obtenção da classificação. A própria sociedade usuária dará o reconhecimento necessário ao Regulamento.

O sistema de “Autoclassificação de Hotéis”, ou seja, os próprios hoteleiros definem em que nível estão enquadrados, tem sido bastante utilizado, porém, a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, ABIH, adotou uma sistemática de auditoria e verificação, em que pessoas por ela contratadas se hospedam nos hotéis membros, a fim de verificar a seriedade

da classificação adotada (SERSON, 2000). A prática da classificação de hotéis é imprescindível para o cliente ter uma orientação de que serviços o hotel oferece e se atende a sua necessidade.

No início do ano de 2003, foi criado o Ministério do Turismo, transferindo assim as competências da Embratur, que eram relativas ao cadastramento de empresas, à classificação de empreendimentos dedicados à atividades turísticas e ao exercício da função fiscalizadora para este órgão. Foi também instituído por este Ministério, um novo regulamento, ou seja, o Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem, com o objetivo de regular o processo e os critérios pelos quais os mesmos adquiram a chancela oficial pela classificação e sejam autorizados a utilizar os símbolos que a representam, conforme os padrões de instalações e serviços que ofereçam.

O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem é um instrumento de classificação, categorização e qualificação dos meios de hospedagem, em território nacional, simbolizados por estrelas, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e natureza do atendimento que possuam (LONGANESE, 2007).

Segundo a Deliberação Normativa nº 429, em vigor desde 2002, atendidas às disposições do Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e da matriz de classificação aplicável, os meios de hospedagem serão classificados pela Embratur em categorias representadas por símbolos, conforme o quadro 1:

CATEGORIA	SÍMBOLO
Superluxo	★★★★★ SL
Luxo	★★★★★
Superior	★★★★
Turístico	★★★
Econômico	★★
Simples	★

Quadro 1 – Sistema oficial de classificações de meios de hospedagem
Fonte: Longanese (2007p, 35)

3. O Modelo Delta de orientação para o mercado

O setor hoteleiro tem se diversificado para atender a exigência do mercado e alguns fatores foram responsáveis pela mudança e orientação do mercado, dentre eles a abertura para empreendimentos e redes hoteleiras internacionais. Amazonas (2002) menciona que existe

uma movimentação no setor hoteleiro, relacionada basicamente com os efeitos da globalização, o aumento da competitividade, a internacionalização das empresas, aumento da longevidade e outros fatores relacionados.

Para Andrade (*et al*, 2001) a viabilidade para instalação de um empreendimento hoteleiro passa por uma série de decisões entre elas a grandeza do investimento, o tipo de hotel que se pretende implantar, onde o tamanho e local são determinantes para atingir o público desejado. Valdés (2003) afirma que existe hoje uma tendência por parte dos investidores na construção de hotéis mais econômicos com inversão de capital não superior a US\$ 2,5 milhões. Esses hotéis são conhecidos por fazerem parte da rede Accor, como por exemplo, hotéis da linha IBIS e a Choice Atlântica com hotéis da linha Confort. Essas linhas de hotéis não superam a faixa de diária de US\$ 40,00 a US\$ 70,00 e o foco do mercado está na captação de clientes executivos, ou seja, os que passam pela cidade a trabalho.

Ainda segundo o autor citado no parágrafo anterior, a primeira necessidade de um hotel é definir suas vantagens competitivas em relação à concorrência ainda mais em um mercado tão competitivo e ao mesmo tempo tão similar, que é o mercado da hotelaria. Depois de definidas suas vantagens, precisam anunciar isso de maneira persuasiva, sempre tomando cuidado para evitar erros de posicionamento. Wind (1982 *apud* VALDÉS 2001) cita algumas bases alternativas de estratégias de posicionamento, sendo elas: a) posicionamento por produto; b) posicionamento com base em benefícios, necessidades e soluções para os problemas dos clientes; c) posicionamento em ocasiões específicas de uso; d) posicionamento por categorias e tipos de usuários; e) posicionamento em contra de outro produto; f) posicionamento por dissociação de produto.

Adaptando essas bases para o mercado de meios de hospedagem, a primeira necessidade de um hotel é definir qual será seu público alvo. A empresa precisa saber para quem serão focados seus esforços na captação de clientes. De acordo com Beni (2000), no turismo, por suas peculiaridades, o marketing de conquista de clientes dá lugar a estratégias de relacionamento. É importante que os hotéis procurem conhecer e antecipar as necessidades, desejos, motivações e expectativas dos clientes para assim poder ofertar algo que o satisfaça. O princípio de atenção ao cliente, e o que esse cliente percebe como recebido, traduz de forma concreta sua escolha por um determinado hotel.

Os hotéis que representam esse estudo multicaso são hotéis voltados para o público executivo, onde o primeiro, de cadeia internacional utiliza a classificação *express*¹ e o outro, um hotel nacional, classifica-se como *business*².

De acordo com o Modelo Delta de pensamento estratégico de Hax e Wilde (2001 *apud* Valdés 2003), toda orientação estratégica parte de dois pontos: a) Qual é o objetivo principal da estratégia? b) Que mecanismos básicos são utilizados para consegui-los?. Para mais fácil entendimento pode-se utilizar o quadro 2 trazido do Modelo Delta de Hax e Wilde (2001 *apud* VALDÉS 2003) onde consta os pressupostos básicos para a elaboração da estratégia.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Primeiro: criação de valor econômico, conseguir um desempenho financeiro superior e sustentável medido em termos de rentabilidade a longo prazo.• Segundo: vinculação com os clientes, apoiada por uma proposta exclusiva de valor para o cliente. Atrair, satisfazer e reter o cliente.• Terceiro: criação do “espírito de sucesso”, fluxo líquido de talento: Atrair, satisfazer e reter os empregados que se destacam. |
|---|

Quadro 2 – Pressupostos essenciais para elaboração de estratégia
Fonte: Valdés (2003)

O modelo Delta demonstra a evolução estratégica das empresas, o qual revela que antes as empresas eram mais focadas no produto, para depois passar por uma orientação voltada para o cliente e mercado até chegar na atualidade onde a empresa se envolve integralmente no sistema em que atua, como se o sistema fosse um elemento do seu próprio negócio (VALDÉS, 2003). Este, sempre citando Hax e Wilde (2001) esclarece melhor, quando analisa cada um dos seus postulados conforme a seguir:

a) Criação de valor econômico: objetivo central da estratégia:

É perfeitamente aceitável que as empresas tenham por objetivo fundamental a redução de custos e que consigam um equilíbrio econômico financeiro sustentável a longo prazo. Porém, face às instabilidades do mercado e às adaptações que toda empresa precisa fazer, as pressões por resultado a curto prazo podem interferir negativamente no alcance deste equilíbrio. O alcance a longo prazo será o resultado de um trabalho bem feito.

¹ Hotéis Express – são hotéis com serviços limitados, como por exemplo, sem serviço de quarto, mensageiro, café da manhã, quando disponível, é bastante simples.

² Hotéis Business – hotéis focados para o público que viaja a negócios.

b) Criação de proposta exclusiva de valor para o cliente – vinculação com o cliente, consequência para a criação de valor econômico.

Os clientes são a própria base da empresa. O desejo de toda empresa está em atrair, satisfazer e reter o cliente, porém, essa vinculação com o cliente só é possível caso haja conhecimento sobre as necessidades dos mesmos. As relações clássicas acontecem entre a equipe de vendas e a equipe de compras do cliente, mas não permite desenvolver um conhecimento adequado sobre o mesmo. No modelo Delta o cliente está no centro de toda a estratégia de saber o que de fato este precisa, necessita e gosta.

c) Criação do “espírito de sucesso” – Atrair e manter talentos na empresa.

Esse último postulado do Modelo Delta diz respeito a atrair, satisfazer e reter o talento. O ideal seria um clima empresarial que utilizasse técnicas avançadas de gestão e compensasse financeiramente o talento criando um clima de “espírito de sucesso”. O colaborador satisfeito e recompensado executa suas tarefas em um ambiente mais alegre e isso reflete no atendimento ao cliente que por sua vez, repassará adiante essa satisfação.

Todos os postulados acima citados são perfeitamente adaptados para empresas turísticas. Como afirma Beni (2000) a qualidade do produto turístico estará sempre comprometida pela multiplicidade de pessoas que entram em contato direto, entre a empresa e o cliente, daí o princípio do modelo Delta de colocar no centro das atenções as necessidades do cliente, bem como motivar os funcionários para que estes encontrem um ambiente agradável e que o resultado disso seja a lucratividade a longo prazo.

4. Método

O trabalho abrangeu duas fases distintas, a primeira, exploratória, que procurou avaliar a percepção dos gestores dos hotéis quanto à orientação de mercado na busca de clientes executivos e a segunda fase, a descritiva que trouxe o Modelo Delta de Hax e Wilde (2001) e sua adaptação às empresas turísticas.

4.1. Pesquisa Exploratória

O método exploratório consistiu em uma pesquisa qualitativa com a realização de entrevistas em profundidade com os gestores e supervisores das empresas estudadas. As questões foram adaptadas da dissertação de Dantas (2006) por entender que os

questionamentos feitos por essa autora atendiam perfeitamente às dúvidas de orientação de mercado. As perguntas consistiram em um roteiro não estruturado aplicado de forma individual aos profissionais envolvidos com a alta administração (gerente geral e gerentes de setor), num total de 06 colaboradores do Hotel *Express*, e 04 colaboradores do Hotel *Business*. Foram visitados pessoalmente, em dias e horários pré-determinados pelos estabelecimentos. O objetivo das entrevistas foi observar a percepção da orientação de mercado dos hotéis os quais dirigiam. Saber o porquê da busca pelo hóspede executivo e saber, se os mesmos tem conhecimento das necessidades desses hóspedes, de acordo com o que explicita o modelo Delta.

4.2. Pesquisa descritiva:

A pesquisa de natureza qualitativa optou pela utilização do método de estudo multicaso, até porque essa última opção permite ao pesquisador fazer uma análise comparativa. De acordo com Herdou e Firestone (1983 *apud* Valdés, 2003), as respostas obtidas com casos múltiplos são mais convincentes e é possível ter uma visão global, portanto mais robusta. Também foi escolhido o Modelo Delta de Hax e Wilde (2001) de orientação de mercado, amplamente discutido na Tese de Valdés (2003) onde este demonstra sua total aplicabilidade para meios de hospedagem.

O universo da pesquisa descritiva foram dois hotéis situados em Natal, RN, sendo que um de categoria *Express* e o outro de categoria *Business*. A escolha da cidade foi proposital porque abarca um universo de mais de 290 hotéis voltados para o público de lazer e ainda é incipiente o número de hotéis voltado para o público de negócios.

4.3. Tratamento dos dados

Os dados oriundos dessa pesquisa exploratória foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Bardin (2006), afirma que a leitura “flutuante” toma contato com os documentos a serem analisados, conhece o contexto e deixa-se fluir pelas impressões e orientações.

Sabe-se que nem sempre aquilo que está escrito é o que o locutor queria dizer, e que também existem mensagens nas entrelinhas. Muitas vezes os significados não são expressos com clareza absoluta, por isso a importância do método de análise de conteúdo como um conjunto de análise das comunicações, onde se pode descrever o conteúdo das mensagens.

5. Análise dos resultados

A partir das entrevistas foi possível identificar que na percepção dos gerentes a localização, ou seja, o fato de estar situado no bairro de Ponta Negra, para ambos os hotéis, é uma das condições primordiais para que o cliente escolha um dos dois hotéis. Outro aspecto importante também é que a orientação das duas empresas é claramente a busca pelo público corporativo para evitar os efeitos tão nocivos da sazonalidade, inclusive comentado por um dos hotéis que em alguns meses do ano, pensa-se em até fechar o estabelecimento, por causa da baixa ocupação.

De maneira geral ambos os hotéis procuram o mesmo público, querem o mesmo mercado, mas não nota-se a preocupação de conhecer o cliente que se hospeda. O que ficou claro, é que as empresas investem pesado para fazer convênios com as corporações que pagam para que seus funcionários se hospedem, mas não foi sentido uma preocupação de conhecer o que exatamente esse hóspede precisa. Desde a necessidade de se oferecer ferramentas básicas, como por exemplo, fax, scanner, impressoras, entre outros. O hotel *Express* oferece livre acesso a Internet e chamadas locais gratuitas, o que é pode-se considerar como uma vantagem competitiva, enquanto o hotel *business*, cobra pelo uso da Internet o que demonstra claramente desconhecimento das necessidades dos hóspedes que não vem a cidade a lazer. A seguir será feita a análise de conteúdo de cada hotel, pelas entrevistas realizadas.

5.1. Hotel *Express*

O equipamento de hospedagem selecionado foi inaugurado em dezembro de 2007, e está localizado no bairro de Ponta Negra, em Natal, RN, cidade conhecida nacional e internacionalmente como pólo turístico de lazer. Faz parte de uma rede de franquias de hotéis internacionais o qual, por força de contrato, fica restrito às normas da franqueadora no que tange à administração. Conforme a entrevista segue a análise dos pontos:

No que tange aos valores centrais da empresa foi dito que toda a tecnologia disponível será investida para a redução de custos, acreditando assim, ser esse o principal valor da empresa, ou seja a redução de custos, conseqüentemente refletindo no valor da diária do cliente. Percebeu-se uma preocupação bastante presente com a redução dos custos de manutenção da empresa. Porter e Millar (1985 apud COHEN 2002) alertam aos gestores que existe redução de custos nas novas formas de processamento de dados e transmissão de informações o que pode trazer grandes vantagens competitivas em relação à concorrência.

A franquia se baseia totalmente em um sistema de informação tido como “mundial”. Ela tem isso expresso em seus manuais, todos elaborados nos Estados Unidos, onde está determinado inclusive as quantidades de alimentos que devem ser servidos no café da manhã. Pode-se perceber um descontentamento com essas normas e foi relatado pelos entrevistados o grande número de reclamações do serviço de café da manhã, que para os padrões estado unidense pode ser satisfatório, mas para os brasileiros, deixa muito a desejar.

Quando perguntados, qual foi o objetivo da empresa em posicionar-se como hotel de serviços *Express*, foi respondido que a intenção era de instalar em Natal um hotel de rede internacional, e a bandeira *Express* permite uma maior maleabilidade na administração para a redução de custos, o que não ocorreria no caso de uma franquia normal. Novamente pode-se perceber a opção de escolha por uma rede *Express* voltada pela preocupação de custos, e foi também enfatizado pelos gestores que a maior maleabilidade está no fato da rotatividade de funções dos funcionários. O funcionário que atua hoje na recepção, amanhã poderá estar no setor de reservas e depois de amanhã no setor de governanças. As funções não são fixas, o que permite um salário padrão para todos os funcionários, exceto os cargos de gestão. O modelo Delta de Hax e Wilde (2001) em seu terceiro pressuposto sugere a criação de um ambiente de sucesso, com a retenção de talentos. O que pôde ser percebido na entrevista foi o aproveitamento máximo de cada funcionário nas mais diversas funções fazendo com isso uma padronização de salários. Pode-se comparar o hotel à rede de franquias *Mc Donald's* onde o mesmo funcionário fica apto a exercer qualquer uma das funções, exceto a gerência. Não foi percebido durante as entrevistas a preocupação do modelo Delta de valorização dos talentos, e sim a de demonstrar que qualquer funcionário pode fazer qualquer função e ser substituído a qualquer momento.

Os gestores relataram que as principais dificuldades enfrentadas no posicionamento de *Express* foi o público entender que estava adquirindo um hotel sem serviços básicos, como o de mensageiro, *room service*, frigobar vazio, ausência de serviço de lavanderia, entre outros. Os gestores relatam que é uma versão diferenciada de hotel que o público demorou um pouco em aceitar. Castelli (2003) afirma que é através da prestação de serviços que o profissional hoteleiro busca a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos. Reduzir um meio de hospedagem a somente o pouso pode ser uma atitude bastante radical e nota-se

pelas entrevistas que o público brasileiro ainda não está acostumado com a falta desses serviços básicos, o que caracteriza o hotel *Express*.

A orientação do hotel é em busca do hóspede que vem a negócios, essencialmente. Porém na sazonalidade desse público o hotel oferece suas dependências para o público a lazer. Percebeu-se nas entrevistas a prioridade da orientação e os esforços do hotel na tentativa de fazer convênios com empresas que mandam seus funcionários para Natal, como por exemplo, empresas de petroleiras, seguradoras, bancos, entre outras. O público a lazer é recebido no hotel, mas não se nota a preocupação ostensiva em atender às suas necessidades, somente a de acomodá-los. Para manter o relacionamento e o monitoramento desse público interessado, a empresa determina que o setor comercial entre em contato com as empresas que enviam seus funcionários oferecendo o hotel e novamente pode-se perceber que de fato a busca por clientes para esse hotel, foca claramente no público corporativo. Para comunicar os seus serviços para o seu público, as divulgações são feitas através do site da empresa e visitas da gestora comercial do grupo.

Valdés (2003) relata que o modelo Delta para ser aplicado no Turismo requer um profundo conhecimento e compreensão do cliente, mediante segmentações detalhadas. Pelas entrevistas feitas pôde-se perceber uma excessiva preocupação em fechar contratos e convênios com as grandes empresas que mandam os clientes corporativos mas não em conhecer quem é esse cliente, o que ele precisa, de onde ele vem, entre outros aspectos. Nota a preocupação da manutenção dos contratos, e o cliente passa a ser mais um “enviado pela empresa”

Perguntados quem é o cliente que não quer se hospedar nessa categoria de hotel, os gestores foram bem claros que famílias, principalmente com crianças e que vem a Natal a lazer, procuram outro tipo de estabelecimento. Fica claro na resposta dos gestores, que a empresa *Express* é enxuta em serviços e inclusive em ambientes dentro do hotel. Os ambientes não oferecem nenhuma estrutura de lazer. Não existe restaurante no hotel, então nesse caso, famílias com crianças teriam atendimento bem limitado, completamente diferente do público que vem a negócios.

Quando perguntado sobre a diferença na percepção de valor e na satisfação do cliente do hotel *Express* frente ao cliente da concorrência, os gestores afirmaram que se sentem em uma posição bastante tranquila, principalmente pela localização do hotel. Também afirmaram

que seu preço é bastante competitivo e o que os mesmos oferecem Internet gratuita por 24 horas, o que segundo os gestores, nenhum dos hotéis concorrentes oferece. Acrescentaram ainda o oferecimento de ligações locais gratuitas e tábua de passar roupas como vantagem competitiva.

Concluindo essa análise, pôde-se conhecer que a orientação de mercado desse hotel é focada exclusivamente para o público de negócios e o mesmo considerada que seus serviços reduzidos atendem plenamente aos seus clientes. Uma dos fatores bastante destacados pela empresa foi a oferta da Internet gratuita, para todos os hóspedes, em todos os ambientes do hotel. Foi relatado pelos gestores, o alto índice de reclamação quanto ao serviço de café da manhã, porque, conforme comentado anteriormente, a rede obedece os manuais dos Estados Unidos, onde já se determina a quantidade de alimentos a serem oferecidos.

Nota-se uma excessiva preocupação na redução de custos, e ao contrário do orientado pelo Modelo Delta, de Hax e Wilde (2001) não existe foco nas necessidades do cliente, exceto quanto a utilização da Internet. Quando o modelo Delta afirma que o cliente deverá ser a preocupação maior da empresa e o sistema no qual ele está envolvido, nota-se nessa análise do hotel Express, o cliente tendo que se adaptar ao padrão do hotel, padrão aliás bem diferente dos hábitos culturais brasileiros.

5.2. Hotel Business

O hotel estudado foi inaugurado em 2005, está situado em Natal, RN, no mesmo bairro de Ponta Negra, sendo uma região bastante privilegiada, por ser uma área turística e estar frente ao mar. O hotel é considerado como independente, por não fazer parte de nenhuma cadeia, franquia ou contrato de arrendamento. O porte do hotel é considerado pequeno, de acordo com a classificação apresentada por Duarte (2005), com 40 apartamentos e dispõe de 19 funcionários.

Os valores centrais da empresa, ditos pelos seus gestores estão baseados em criatividade, proatividade, agilidade e espírito de equipe. Notou-se nessa entrevista a preocupação em atender o hóspede com bastante rapidez, porque os mesmos acreditam que o hóspede, que vem a negócios sempre tem encontros pré-agendados e a demora traria aborrecimentos para o mesmo.

Esse hotel, quanto ao Modelo Delta, de Hax (2001) apresenta em relação aos colaboradores, uma política de funções e salários diferenciados, com escalas de trabalho organizadas e plantões alternados. Quanto ao pressuposto de retenção de clientes foi constatado que existe essa preocupação apenas com o cargo de alta gerência, onde este participa efetivamente dos lucros da empresa, mas não se aplica o mesmo quanto aos colaboradores das funções básicas.

Quando perguntado qual foi objetivo da empresa em posicionar-se como hotel *Business*, foi informado que esse cliente ameniza a sazonalidade entre a alta e a baixa estação, mantendo assim o hotel sempre ocupado. O hotel, por estar situado na praia urbana mais privilegiada, atrai sem maiores esforços, o público de lazer, porém esse cliente, procura o hotel apenas em períodos bem definidos da alta estação.

Novamente nota-se a procura do público corporativo por ser um público que viaja o ano todo, portanto interessa ao hotel para manter seus custos fixos. Também, nesse hotel, foi notada a preocupação excessiva em obter contratos de grandes empresas do Sul e Sudeste, mas novamente, contrariando o modelo Delta, de Hax (2001) os próprios gestores desconhecem as necessidades desse público.

As maiores dificuldades enfrentadas nesse posicionamento de *Business*, foram relatadas pelos gestores que durante a baixa estação os grandes estabelecimentos hoteleiros praticamente nivelam suas tarifas com os hotéis menores, que passam a viver no limite para não ter que fechar. Com esse nivelamento das tarifas, os hóspedes que vem a negócios, muitas vezes optam por grandes hotéis para beneficiar-se dos serviços de lazer. O Modelo Delta se refere nesses casos a importância de se conhecer as reais necessidades dos clientes, e um hotel que se orienta como *business* pode perfeitamente se adequar com materiais e ambiente voltado para esse público o que ajudaria na retenção desse hóspede.

Beni (2000) afirma com precisão que na atualidade, nas empresas turísticas, o marketing de conquista de clientes dá lugar a estratégias de relacionamento. É importante que os hotéis conheçam as necessidades dos clientes, porque dificilmente ele trocará um hotel que lhe atenda em todos os sentidos, por um outro que temporariamente lhe oferece uma área de lazer um maior, ou algo do gênero.

O Público interessado e identificado pelo hotel é, a exemplo do hotel *Express*, o público corporativo, mas também o turista a lazer ocupa o hotel nos períodos de férias,

principalmente em janeiro, quando o público corporativo diminui. O relacionamento e o monitoramento desse público interessado recebe um investimento do hotel que dispõe de dois escritórios terceirizados nos principais pólos emissores, que são Recife e Rio de Janeiro, e assim o hotel pode estar mais próximo dos seus atuais e potenciais clientes.

A Comunicação de informações referente aos serviços para o público em geral, do hotel *business* é mais forte que o hotel *Express*, porque conforme dito pelos gestores o hotel *business* participa de divulgações em revistas especializadas, *workshops*, eventos institucionais promovidos pelo Governo do estado, pela ABIH, de folhetos promocionais e site do hotel, enquanto que o hotel *Express* apóia-se muito na marca de sua franquia, não se preocupando em estar presente em eventos como os acima mencionados.

Perguntado aos gestores quem é o cliente que não quer se hospedar nessa categoria de hotel, foi respondido que o hóspede que procura lazer dentro do próprio hotel, não procura um hotel de categoria *business*.

Sobre a diferença na percepção de valor e na satisfação do cliente do hotel *Business* frente ao cliente da concorrência os gestores também afirmaram ser a localização e o café da manhã bastante variado. Afirmaram que a maioria dos hotéis localizados nas redondezas procura receber o hóspede que vem a lazer e não está apto a receber o cliente que vem a negócios. Quanto ao principal diferencial oferecido para que o cliente opte pelo formato *Business*, o hotel se baseia apenas na localização, que segundo os mesmos, por si só, ajuda na venda da hospedagem do hotel. Não foi percebido, na análise desse hotel, a preocupação com oferecimento de Internet 24 horas e gratuita como o hotel anterior, e para esse público corporativo que praticamente tem que ficar conectado o dia todo, com as empresas às quais trabalham, é um diferencial muito importante.

Considerações finais

O trabalho apresentou o modelo Delta como uma ferramenta de sucesso que pode ser aplicada nas empresas de serviço, abrindo a possibilidade de estudos dinâmicos que possam investigar, e dar suporte na construção de outros estudos nas áreas de essencial integração: a hospitalidade e a hotelaria, a percepção dos usuários, a percepção dos colaboradores quanto a forma de gestão enxuta dos meios de hospedagens *Express*.

É adequado mencionar que alguns aspectos, se aprofundados, contribuiriam para uma melhor avaliação da hospitalidade oferecida nos hotéis, frente aos seus clientes. A entrevista realizada não levou em consideração os referenciais culturais, políticos e religiosos dos clientes, os quais se estudados podem oferecer um adicional de antecipação às necessidades e expectativas destes. Não se levantou as esperanças iniciais dos clientes para confrontá-las com as efetivas realizações, observando o julgamento geral do hóspede entre o esperado e o recebido.

De forma geral, nos dois hotéis analisados, a percepção dos gestores veio a confirmar que os serviços sofrem diferença de uma empresa para outra, o que foi antecipado por escritores da área de Turismo, da peculiaridade dos serviços turísticos tendo em vista que passa por várias pessoas a execução de um serviço que aparentemente é bastante simples, mais ao mesmo tempo, complexo, que é o alojamento.

Porém de acordo com a análise dos dados coletados, pôde-se perceber que os hotéis, se auto-classificam com Express e business, mas na verdade, não tem conhecimento do público que querem buscar. No máximo oferecem a sua localização e Internet 24 horas gratuitamente. O público que vem a negócios é um público que tem pressa, portanto tudo tem que funcionar perfeitamente, precisa de serviços de restaurante e lavanderia, para eventuais emergências, precisa de empresas que aluguem carro e o que é fundamental o oferecimento de serviços de business center.

Alguns hotéis, nacional e internacionalmente, oferecem ao público corporativo verdadeiros escritórios dentro do hotel, disponibilizando aparelhos de fax, Internet, scanner, computadores, salas de reuniões, e em alguns até mesmo um funcionário para auxiliar em algum procedimento. O hotel que procura o público de negócios, tem de saber as necessidades mais básicas desse hóspede e não basear-se simplesmente na localização. Como é um público que quase sempre aluga carros, a localização pode ser secundária na escolha do hotel.

Outro fator que merece ser destacado é a excessiva importância na formação de convênios com grandes empresas de outros estados, mas a pequena importância de conhecer quem é, de onde vem, e o que precisa esse cliente. Faltou analisar, nesses mesmos dois hotéis, a percepção dos clientes quanto aos serviços oferecidos e pode ser um tema de estudo futuro para confrontar com a percepção dos gestores.

Uma recomendação para estudos futuros seria conhecer a importância da disponibilidade de acesso gratuito a Internet, na decisão de compra de hospedagem pelo cliente. Tal tema é recomendado, dado à ênfase dos gestores do hotel *Express* em afirmar que, uma boa parte de seus clientes, permanecem no hotel pela facilidade de acesso à Internet.

Referências

AMAZONAS, Eny. *A Hotelaria no Mundo*. Disponível em:

<<http://www.revistahoteis.com.br>>. Acesso em: 20 Março 2009.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo; JORGE, Wilson. *Hotel planejamento e projeto*. 3.ed . São Paulo: SENAC, 2000.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Ed.70, 2006

BENI, M. C. *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: SENAC, 2000

BRASIL. Deliberação Normativa nº 429 de 23 de abril de 2002. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em 20 abr. 2009

CASTELLI, Geraldo. *Administração Hotelaria*. Caxias do Sul: Editora Educus - 9º edição, 2003.

COHEN, Max F.. *Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação*. *Ci. Inf.* [online]. 2002, vol.31, n.3, pp. 26-36.

DANTAS, Sérgio Silva. *Marketing holístico e orientação para o mercado: um estudo de caso*. Dissertação. (Mestrado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2006.

DUARTE, Vladir Vieira. *Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos*, 3 ed, SENAC: São Paulo, 2005.

KLEMENT, Cláudia Fernanda Franchesci. *Inovação em Serviços: Estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira*.(2007). Tese. (Doutorado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2007

LONGANESE, Luiz André. *Direito aplicado à hotelaria*. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

MAMEDE, Gladston. *Manual de direito para administração hoteleira: incluindo análise dos problemas e dúvidas jurídicas, situações estranhas e as soluções previstas no direito*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OMT. *Turismo internacional: uma perspectiva global*. 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

SERSON, Fernando. M. *Hotelaria: a busca da excelência*. 2.ed. São Paulo: Cobra, 2000.

VALDÉS, Jesus Alvarez. *Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá*. (2003). Tese. (Doutorado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2003.

Recebido em 23.09.2009. Aprovado em 23.02.2010.