

# ANÁLISE DE MARKETING PARA HOSTELS E HOTÉIS

DA TEORIA À PRÁTICA

Mário Nascimento

2ª edição

**METODOLOGIAS DE ANÁLISE DE  
MARKETING NO SETOR HOTELEIRO DE  
PEQUENO PORTE**

## **RESUMO**

Sabe-se que o turismo vem crescendo em todo o mundo, e que o setor hoteleiro é um importante pilar da indústria turística. Contrastando com esse cenário, temos o setor hoteleiro de pequeno, que possui grande participação de mercado nesse nicho, mas não vem performando de modo eficiente, levando muitas vezes a falência dessas empresas. Este estudo tem justamente como objetivo propor uma metodologia de análise de marketing adequada para o setor hoteleiro de pequeno porte, visando o aumento da competitividade destes no mercado.

Através da confrontação entre a teoria bibliográfica levantada e o estudo de caso aplicado, a metodologia foi criada. O projeto inicia com a contextualização do tema e sua especificidade por ser um serviço o produto hoteleiro. Em seguida é comparada a técnica levantada no referencial teórico com o que fora aplicado na prática no estudo de caso, “Projeto de Planejamento de Marketing no hotel 33 South BackPackers”.

## *SUMÁRIO*

### 1

1.0 Introdução.....	11
1.5 Metodologia.....	12

### 2

2.0 Turismo .....	13
2.1 Início, Estrutura e Expansão .....	13
2.2 Turismo no Brasil .....	14
2.3 Turismo em Números .....	15

### 3

3.0 Hotelaria .....	16
3.1 A Indústria Hoteleira .....	16
3.2 Estrutura do Hotel.....	17
3.3 Atributos de Análise .....	18
3.4 O Setor em Números no Brasil .....	24
3.5 Origem de Turistas Internacionais .....	27
3.6 Hotelaria no Brasil e suas Tendências de Demanda .....	27
3.7 Desafios gerais para indústria hoteleira .....	28

### 4

4.0 O Setor de Pequeno Porte .....	30
4.1 Conceitos .....	30

### 5

5.0 Marketing .....	33
5.1 Conceitos .....	33
5.2 Mix de Marketing .....	34
5.2.1 Preço.....	35
5.2.2 Praça .....	36
5.2.3 Promoção.....	37
5.2.4 Processos .....	40
5.2.5 Pessoas.....	40
5.3 Produto .....	40
5.3.1 Níveis de Produto .....	42
5.3.2 Classificação de produto.....	43
5.3.3. A Questão dos Serviços.....	43

5.3.3.1 A Importância dos Serviços na Economia .....	44
5.3.3.2 Os Serviços na Economia Brasileira .....	44
5.3.3.3 Características dos serviços e suas implicações de marketing .....	46
5.3.3.4 Conceito de qualidade em serviços .....	47
5.3.3.5 Gerenciamento da diferenciação .....	48
5.3.3.6 Gerenciamento da Qualidade dos Serviços .....	49
5.3.3.7 Reclamações dos Clientes .....	50
5.3.3.8 Satisfação Tanto dos Funcionários Quanto dos Clientes .....	51

## 6

6.0 Planejamento de Marketing .....	52
6.1 Conceito.....	52
6.2 Estrutura do Planejamento de Marketing .....	53
6.2.1 Resumo Executivo e Sumário .....	55
6.2.2 Análise da Situação.....	55
6.2.3 Estratégias de Marketing .....	56
6.2.4 Projeções Financeiras .....	56
6.2.5 Controles.....	56
6.3 Detalhamento do Plano de Marketing - Análise Ambiental.....	57
6.3.1 Macroambiente .....	57
6.3.1.1 Demografia .....	58
6.3.1.2 Econômico .....	59
6.3.1.3 Sócio-cultural.....	59
6.3.1.4 Natural .....	59
6.3.1.5 Tecnológico .....	60
6.3.1.6 Político.....	60
6.3.1.7 Matriz de Avaliação.....	62
6.3.2 Microambiente.....	63
6.3.2.1 A Empresa .....	64
6.3.2.1.2 Os Fornecedores .....	64
6.3.2.1.3 Os Intermediários.....	64
6.3.2.1.4 Os Clientes.....	65
6.3.2.1.5 Os Concorrentes.....	65
6.3.2.1.6 Os Públicos .....	65
6.3.3 Matriz SWOT .....	66
6.4 Detalhamento do Plano de Marketing - Formulação de Estratégias .....	68
6.4.1 Negócio .....	68
6.4.2 Segmentação .....	69
6.4.2.1 Alvo .....	70
6.4.2.2 Posicionamento.....	70
6.4.3 Definição da Marca.....	70
6.4.4 Metas e Objetivos .....	70
6.4.5 Ações .....	71
6.4.6 Projeções Financeiras .....	71
6.4.7 Controle .....	72

## 7

7.0 Planejamento de Marketing no Hotel 33 South Backpacker.....	74
7.1 Contextualização .....	74
7.2 Estudo de Caso .....	74
7.2.1 Introdução.....	74
7.2.2 Macroanálise.....	75
7.2.3 Microanálise .....	83
7.2.4 Estratégias de Marketing (6Ps).....	105
7.2.5.0 Estratégias de Negócios .....	153

## 8

8.0 Análise e Convergência dos Assuntos .....	156
---	-----

## 9

9.0 Conclusão .....	159
9.3 Limitações .....	161
9.4 Novas Possibilidades .....	161

## 10

10.0 Bibliografia.....	162
------------------------	-----

# Capítulo I

## Introdução

O turismo vem atraindo muitos investidores para determinadas regiões, em especial o Brasil, que possui grandes áreas naturais e é o país de maior biodiversidade do globo, o que o torna um dos maiores potenciais para esta nova forma de turismo como o ecológico, esportivo, ecoturismo entre outros.

Um dos pilares mestre do turismo é o setor hoteleiro. A crescente demanda e as boas condições de ofertas, demonstram que o setor hoteleiro possui um grande potencial para o desenvolvimento e implantação de hotéis no país. Nele ocorre atualmente um grande crescimento, isso é devido ao aumento acentuado no fluxo de turistas e de viajantes tanto a negócios quanto a lazer.

Esse quadro vem despertando a atenção de empresários e investidores tanto nacionais como estrangeiros que cada vez mais estão investindo em novas cadeias nacionais e trazendo grandes grupos internacionais de hotéis para dentro do país.

A maioria dos negócios do setor de turismo é realizada por empresas de pequeno porte que oferecem variedade de locações, de qualidade, de infraestrutura física, e voltada para mercados de públicos específicos. Alguns fatores explicam o crescimento dessas empresas nesse setor, como: pequeno investimento para abertura do negócio, pouco ou nenhum conhecimento específico e pouca dificuldade (barreiras) para entrada no setor em comparação com outras indústrias.

Apesar de, estas empresas terem uma dinâmica na criação de empregos, necessitam de subsídios para atividades de treinamento, organização de processos, e análise de mercado.

Existem também grandes diferenças entre habilidades existentes e as exigidas para gerir esses pequenos empreendimentos com eficiência e eficácia satisfatória, e digna de um empreendimento estável.

Uma das grandes desvantagens sentida pelo setor de pequeno porte é a baixa credibilidade de retorno financeiro, ficando mais fácil para empresários investir em empresas de grande porte, aonde eles terão mais garantias. Desta forma, essas situações acabam limitando essas empresas quanto a tecnologia e principalmente dificultando o alcance de posições de

destaque, influenciando no baixo desenvolvimento para criação de valor e diferenciação na oferta deste mercado.

E indo ao encontro desse cenário o mercado do turismo, em específico o setor hoteleiro, possui grande importância no mundo e está em constante crescimento.

## **1.2 Metodologia**

Quanto aos meios, a pesquisa é exploratória, pois não existe conhecimento prévio sobre a problemática. Quanto aos meios, foram utilizados pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Desta forma, trata-se de uma pesquisa conceitual e teórica, calcada no empirismo e na literatura física e telematizada., sendo confrontada com o projeto realizado em hotel de pequeno porte, o qual foi baseado em coleta de dados quantitativa e qualitativa.

## Capítulo II

### Turismo

#### 2.1 Início, Estrutura e Expansão

Segundo Petrocchi (2002) o turismo tem início oficial em 1841 com Thomaz Cook, tendo promovido à primeira viagem organizada, se caracterizando um verdadeiro pacote turístico; reforçado com a agência de viagens American Express, por Henry Wells e William Fargo, levando o princípio da emissão de cheques de viagens, travel-check.

O turismo veio crescendo ano após ano, e em todas as regiões do mundo. Tendo uma segunda onda declarada após 1950, devido à sua massificação e melhoria considerável dos meios de transporte, teve um verdadeiro boom. Esse crescimento exponencial ocorreu também devido ao surgimento de uma classe média mais consistente financeiramente, com educação e incentivo ao conhecimento de novas culturas, apoiado pelas novas legislações que geravam ócio (férias e descansos).

Mas foi somente no século XX, em meados dos anos 70, que o turismo se projetou como uma das mais importantes indústrias do mundo moderno.

Considerada a importância econômica da atividade turística, tida como segunda na movimentação de recursos financeiros (perdendo apenas para o setor petroquímico) e com tendência de crescimento. Já não se pode tratar do turismo, simplesmente como mais uma das muitas atividades a que o homem se dedica, seja na condição de beneficiário dela, seja como empresário do setor.

Dentre os pilares de sustentação da atividade do turismo, os principais que podemos citar de acordo com ANSARAH, 2001, são a hotelaria, o transporte, o entretenimento e a gastronomia. Ressaltando a importância do hotel no meio, sem importar o porte do mesmo, sendo uma engrenagem principal que move a indústria do turismo.

Atualmente tem ocorrido um aumento na indústria do turismo global, principalmente nos países já consolidados como polos, como França, Espanha, Estados Unidos, China, Itália e Reino Unido.

Devido a esse crescimento, o turismo vem gerando interesses distintos e, por isto, passou a ser segmentado em diferentes áreas de atuação. Surgiram assim o turismo cultural, o turismo religioso, o turismo esportivo, o turismo infantil, o turismo da terceira idade, o turismo gastronômico, o turismo rural e o turismo ecológico ou ecoturismo, que vem se desenvolvendo

muito nos últimos anos, principalmente em países como o Brasil, que possuem diversidade de recursos naturais.

## **2.2 Turismo no Brasil**

O Brasil, em especial, possui ainda grandes áreas naturais e uma importante característica: é o país de maior biodiversidade do globo, o que o torna um dos maiores potenciais para esta nova forma de turismo, (SILVEIRA, 1999).

Atualmente, o Ministério do Turismo vem trabalhando em projetos de incentivo ao turismo de aventura, um nicho explorado com sucesso em países como a Costa Rica e a Nova Zelândia. E uma das metas do Programa de Regionalização do Turismo é desenvolver pelo menos três novos produtos turísticos com padrão internacional em cada um dos estados, ampliando a oferta de atrações e atendendo a todos os segmentos, o de sol e praia, negócios, cultura e o turismo rural. Para conquistar cada vez mais visitantes, é preciso um contínuo esforço no sentido de agregar valor aos produtos turísticos, buscar qualidade, profissionalização, aumentar a oferta, dando visibilidade aos destinos nacionais.

O Ministério do Turismo em parceria com o SEBRAE desenvolveu uma pesquisa sobre os meios de hospedagem, e em seus resultados foi constatado que o setor de turismo reflete a situação de outros setores da economia, com a predominância de pequenas empresas. A movimentação de turistas pelo país estimula o consumo de uma série de serviços e produtos com impacto em uma infinidade de setores da economia. Como as micro e pequenas empresas são maioria, é certo que sejam as grandes beneficiadas com o desenvolvimento do setor. A pesquisa demonstrou também que o setor de hospedagem cria cerca de 300 mil empregos diretos e indiretos, e tem maior capacidade de reter renda onde estão instalados do que os setores de construção civil e indústria têxtil.

Essa parceria vem dando bons frutos. Através desta, foram construídos sob a ótica da gestão e qualificação de destinos, inteligência da informação, formação de redes e inserção mercadológica e de inclusão digital. Um de seus frutos é o Portal de Hospedagem, uma ferramenta de extrema importância para os micro e pequenos empresários do setor divulgarem seus serviços. Além dele, há os projetos de Excelência em Turismo, focados na gestão e qualificação de destinos turísticos, o Vivências Brasil – aprendendo com o turismo nacional, e outros, que vêm contribuindo para a diversificação da oferta, qualidade do produto turístico e apoio à comercialização.

O Ministério do turismo e suas políticas estão voltados para fomentar o crescimento do setor com impacto direto na geração de empregos e no desenvolvimento econômico das diversas regiões do país. O investimento na atividade turística resulta na criação de novos produtos e roteiros, aumentando a oferta e a concorrência, o que beneficia todas as classes sociais. Além disso, o Ministério do Turismo é parceiro de entidades privadas em projetos voltados para incentivar o turismo doméstico.

### **2.3 Turismo em Números**

A atividade de turismo foi eleita uma das prioridades da Administração Pública brasileira, e isso reflete a dimensão da importância do setor e de como ele pode influir no desenvolvimento do país. O turismo brasileiro vive hoje um processo de crescimento contínuo, em decorrência do conjunto de políticas de incentivo desenvolvido pelo governo desde 2003.

Em 2007, o turismo gerou 2,6% do PIB brasileiro e uma receita anual de R\$ 39 bilhões. Desse total, 85% (R\$ 33 bilhões) correspondem à receita do turismo doméstico. Os outros 15%, vindos do turismo internacional, alçaram o setor ao quarto item da pauta de exportações do país. No entanto, o turismo continua como primeiro item do setor de serviços da balança comercial brasileira. Enquanto, em 2007, o PIB do Brasil cresceu 5,7%, chegando a R\$ 2,6 trilhões, o turismo cresceu 10% no mesmo ano.

Em 2008, mais de cinco milhões de estrangeiros visitaram o país, a maioria, argentinos, seguidos por americanos, portugueses, italianos e chilenos. Ao todo, os turistas deixaram no Brasil US\$ 5,78 bilhões, 16,8% a mais do que em 2007 (US\$ 484 milhões). O valor foi um recorde histórico desde que o dado começou a ser medido pelo Banco Central.

No ano de 2009, a atividade turística internacional registrou queda em mercados importantes para o setor. Em janeiro, o gasto dos turistas estrangeiros no Brasil foi de US\$ 492 milhões, 17,3% menor se comparado ao mesmo período do ano passado. No entanto, o número representa a segunda maior arrecadação da história. (ETUR, 2009).

Apesar das oscilações do câmbio, o país vive um momento de estabilidade econômica, e isso tem reflexo no crescimento do setor, que tem registrado sucessivos recordes.

O Rio de Janeiro, de acordo com reportagem do jornal RJ Record (25/05/2009) ocupa a 35ª posição das cidades mais visitadas do mundo e a 1ª do Brasil. Destes visitantes apenas 3 a cada 10 são de negócio. Somente durante o Réveillon foram cerca de 600 mil visitantes, e para o Carnaval outros 700 mil.

## Capítulo III

### Hotelaria

#### 3.1 A Indústria Hoteleira

Segundo Castelli, (2000) hotel é uma empresa que oferece bens e serviços. De um lado, considerado como indústria pelo fato de transformar matérias primas em produtos acabados e, de outro lado, como comércio pelo fato de prestar serviços. No que diz respeito especificamente aos serviços, existe ainda muita coisa para ser teorizada, isto porque a “qualidade” sentida por um cliente quando do fornecimento de um serviço é diferente da qualidade de conformidade de um produto manufaturado, por causa da interação direta entre o cliente e o serviço durante a sua prestação.

A hotelaria é um dos pilares mestre na infraestrutura para o desenvolvimento do turismo do país (BENI, 1998). Atualmente ocorre um crescimento e desenvolvimento no setor hoteleiro brasileiro, devido ao grande aumento no fluxo de turistas e de viajantes tanto a negócios quanto a lazer. Esse quadro vem despertando a atenção de empresários e investidores tanto nacionais como estrangeiros. Essa importância do setor hoteleiro na economia brasileira é devido ao surgimento de novas cadeias nacionais e pela a entrada no país de grandes grupos internacionais de hotéis, parques temáticos e resorts.

Com a crescente demanda e as boas condições de ofertas, o setor hoteleiro demonstra um grande potencial para o desenvolvimento e implantação de hotéis no país.

Segundo Bastos (2006), caracterizado como um dos principais pontos do turismo, interagindo com as demais partes do sistema, influenciando e sendo influenciada pelo meio e por ser uma empresa do setor de serviços, necessitando exclusivamente de sua organização interna para atrair e reter clientes. Nesse sentido o cuidado com esse ponto é decisivo, pois qualquer variação negativa em um processo interno pode estimular o fim do relacionamento.

Nesse mesmo raciocínio, é lembrado que o hotel, o serviço prestado, é um produto intangível, apenas uma experiência sinérgica entre os fatores que o compõem. Dentro deste é possível listar três fatores chaves para uma consideração inicial de oferecimento de qualidade: humano, material e financeiro.

O mercado atual hoteleiro em relação à concorrência é complicado, por isso a necessidade de inovação no setor é quase tão vital quanto em outro setor dinâmico. Isso ocorre porque entre os grandes hotéis os fatores competitivos são praticamente inexistentes, pois, se

atingiu um patamar tão elevado que qualquer detalhe acaba sendo uma força competitiva diferencial. Variando do café da manhã completo a entrega de uma toalha, personalizada com o nome do cliente, esperando no banheiro.

No caso de um hotel de pequeno porte (*backpacker*), os serviços devem estar voltados à qualidade e necessidade exigida por esses novos viajantes (mochileiros) que transitam pelo mundo, e que estão acostumados com agilidade e praticidade.

Desta maneira a “indústria do turismo” está em plena expansão, de forma que o setor hoteleiro está bastante influente nessa atividade, por possuir grandes expectativas por parte dos investidores, criação de novos empregos e renda. Além disso, o crescimento vem modificando o quadro principalmente em países em desenvolvimento, sendo notória para aquelas nações que apresentam uma vocação turística por desfrutar de áreas ambientais aonde possa ser possível explorar os atrativos naturais.

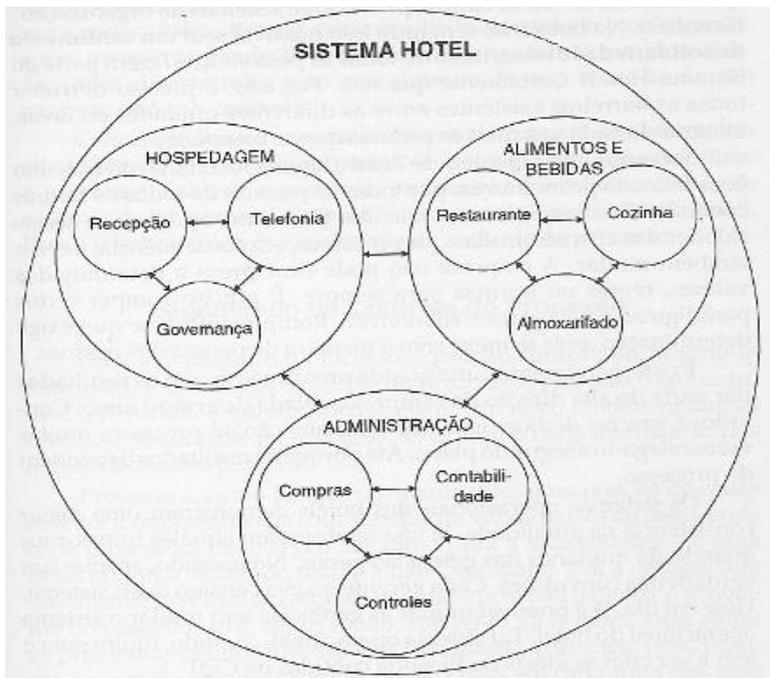
### **3.2 Estrutura do Hotel**

Segundo Castelli (2000) o hotel é um sistema composto de várias partes ou processos (subsistemas), tais como hospedagem, alimentação e bebidas, administração. Estes podem receber uma subdivisão ainda maior. É o caso da hospedagem que se compõem da recepção, telefonia, governança e outros.

Em cada uma dessas áreas encontramos processos específicos, processo esses que também estão conectados com os de outras áreas. O somatório de todos esses processos forma o Sistema Hotel, um todo único e harmônico. É a partir do funcionamento harmônico desse todo (sistema) que pode esperar uma oferta qualitativa dos produtos e serviços.

Cada uma dessas engrenagens deve funcionar bem, juntamente, com as demais. Todas as unidades básicas devem operar perfeitamente para que o hotel enquanto sistema possa encantar o cliente. Se uma das partes falhar, todo o sistema é comprometido.

Os sistemas operacionais dos hotéis demonstram uma maior consistência na atualidade. Já não se observam aqueles transtornos quando da mudança das gerências-gerais. No passado, aconteciam verdadeiras convulsões. Cada gerente levava consigo o seu sistema. Nos dias de hoje, já é possível mudar as gerências sem mudar o sistema operacional do hotel.



**Figura 1:** Sistema Hotel

Fonte: Excelência em Hotelaria – Geraldo Castelli

### 3.3 Atributos de Análise

O estudo realizado por Sherrie Wei, Hein Ruys e Thomas E. Muller na Universidade de Griffith, Queensland, Austrália, sobre a análise de percepções dos atributos de um hotel por gestores de marketing e idosos na Austrália (*A gap analysis of perceptions of hotel attributes by marketing managers and older people in Austrália*), foram levantadas informações para um melhor aproveitamento no potencial dos idosos na condição de turistas.

No período de 1985 a 2000, houve um crescimento acentuado no turismo doméstico e indústria hoteleira na Austrália. Sabendo dessa informação, esse estudo focou nas particularidades para realizar uma viagem.

Uma análise de gap foi realizada e se constatou que a qualidade do serviço possui uma diferença significativa entre a expectativa do consumidor, com o serviço prestado em viagens anteriores.

Contudo, foram escolhidos, selecionados e apresentados sete atributos, aonde cada atributo possui dois níveis para ser avaliado, com exceção do atributo “quartos mobiliados” que neste caso aparece com três níveis.

Eles foram considerados de grande importância para a hospedagem, que, quando mantido a alta qualidade desses serviços, cada vez mais essa classe se consolidará no turismo doméstico. Os sete atributos são: preço, localidade, facilidade, restaurante, recepção, assessoria (staff) e quartos mobiliados.

ATRIBUTOS	NÍVEIS DE ATRIBUTOS
1 - PREÇO	ALTO – BAIXO
2 - LOCALIDADE	CONVENIENTE - INCONVENIENTE
3 - FACILIDADE	MUITO BOA – INFERIOR
4 - RESTAURANTE	MUITO BOM – INFERIOR
5 - RECEPÇÃO	EFICIENTE - NÃO EFICIENTE
6 - ASSESSORIA (STAFF)	ENTUSIASTICO - NÃO ENTUSIASTICO
7 - QUARTOS MOBILIADOS	MUITO CONFORTÁVEL - AGRADÁVEL – INFERIOR

**Tabela 1:** Hotel, Atributos e Níveis

Fonte: “A gap analysis of perceptions of hotel attributes by marketing managers and older people”.

O segundo estudo apresentado *Which Hotel attributes Matter? – A review of previous and a framework for future research – (2003)*, desenvolvido por Dr. Sara Dolmicar da University of Wollongog e Dr. Thomas Otter da University of Califórnia, possui a finalidade de reverter cenários passados na indústria hoteleira e obter uma estrutura (catalogada) direcionada a uma pesquisa futura.

No período de 1984 a 2000 foram publicados 21 estudos em jornais de pesquisa e negócios relacionados à hospitalidade de diferentes hotéis de turismo para serem examinados. Um total de 173 atributos foi selecionado. Os itens similares foram agrupados. Esses atributos são dados na tabela abaixo, aonde foi dividido por categorias para facilitar a identificação dos atributos.

SETOR	ITEM	FRQ	SETOR	ITEM	FRQ
<b>IMAGEM</b>		<b>13</b>	<b>SERVIÇOS</b>		20
	COMPANHIA DE OPERAÇÃO	2		DISPONIBILIDADE DE QUARTO	3
	FAMILIARIDADE DA MARCA	3		MANIPULAÇÃO DA RESERVA	3
	IMAGEM DA MARCA	4		CONFIABILIDADE DA RESERVA	2
	RECOMENDAÇÃO DA MARCA	3		POSSIBILIDADE DE REQUIRIR O QUARTO ESPECÍFICO	1
	IMAGEM DA MARCA NO SEGMENTO	3		"CENTRAL 800" NÚMERO DE RESERVA	1
	STAR RATING	2		ACOLHIMENTO CALOROSO	1
	REPUTAÇÃO	10		RECEPÇÃO	3
	IMAGEM DO PROFISSIONAL NA CORPORAÇÃO	2		RÁPIDO CHECK IN E CHECK OUT	6
<b>PREÇO</b>		<b>16</b>		CHECK IN AND OUT ANYTIME	3
	PREÇO DA ACOMODAÇÃO	14		CHECK IN PRE ARRANJADO	3
	VALOR DA MEDA	6		REGISTRO EXPEDIDO NA VISITA DE RETORNO	1
	TAXA DE DESCONTO	5		DISPONIBILIDADE DE MANUSEIO DE BAGAGEM	2
	ESTACIONAMENTO GRÁTIS	2		BELL SERVICE	4
	JORNAL GRÁTIS	3		CONCIERGE SERVICES	2
	CAFÉ DA MANHÃ GRÁTIS	5		SERVIÇO DE LAVANDERIA	6
	PREÇO F&B	5		MANOBRISTA	6
	TELEFONEMA LOCAL GRÁTIS	2		SERVIÇO DE ACORDAR O CLIENTE	5
	TV A CABO GRÁTIS	2		SERVIÇO DE SECRETÁRIA / CENTRO DE NEGÓCIOS	7
	LIGAÇÃO COM A COMPANHIA AÉREA DO VIAJENTE	4		TRANSPORTE DE AEROPORTO	3
<b>HOTEL</b>		<b>19</b>		ALUGUEL DE CARRÓS E RESERVA DE PASSAGEM	1

				AÉREA	
	TAMANHO	2		SERVIÇO DE QUARTO (24HORAS)	10
	ARQUITETURA	3		NENHUM ACRÉSCIMO PARA CHAMDAS INTERURBANAS	2
	DECORAÇÃO DO HOTEL	5		PROGRAMA DO HÓSPEDE FREQUENTE	5
	ELEGÂNCIA	8		PRESENÇA DA GERÊNCIA	1
	ESTÉTICA	7		OPERAÇÕES DE MANUTENÇÃO	6
	CLIENTELA	1		AMIZADE DOS FUNCIONÁRIOS	15
	ELEVADORES	2		ATENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	5
	VISTAS DE ÁREAS PÚBLICAS	2		PROFISSIONALISMO DO SERVIÇO / QUALIDADE	12
	ENTRADAS LARGAS	1		CUSTOMIZAÇÃO DO SERVIÇO	4
	LOW PILE CARPET	1		APARÊNCIA DAS PESSOAS NO SERVIÇO	3
	ESPAÇO PÚBLICO	2		ENDEREÇAMENTO DE HÓSPEDES PELO NOME	4
	BAR / SALA DE ENTRETENIMENTO	1		SERVIÇO RÁPIDO	9
	FACILIDADES MÉDICAS	3		EFICIÊNCIA DO SERVIÇO	3
	BIBLIOTECA	1		ASSISTÊNCIA EXTRA	4
	LOJAS	5		Complaint responsiveness	1
	SALA DE JOGOS	3		FORNECIMENTO DE MELHORIAS QUANDO NECESSÁRIAS	1
	FACILIDADES DE ESTACIONAMENTO	9		Hotel calls when booked out at regular VISIT TIME	1
	SAÚDE / FACILIDADES DE APTIDÃO	9		Help with all other bookings	1
	RECREAÇÃO / FACILIDADES DE LAZER	4		COOPERAÇÃO COM OUTRAS COMPANHIAS	1
	PISCINA	8		PROGRAMAS PARA CRIANÇAS	2
	SAUNA	6	<b>MARKETING</b>		8
	SALA DE REUNIÃO	7		RECOMENDAÇÃO DO AGENTE DE VIAGEM	3
	EQUIPAMENTO AUDIO-VISUAL	2		Word of mouth	1

	MÁQUINA DE CÓPIA	3		COMUNICAÇÃO COM INTERMEDIÁRIOS	1
	MÁQUINA DE FAX	4		NEGÓCIOS E INCENTIVOS PARA INTERMEDIÁRIOS	1
	EQUIPAMENTO DE ILUMINAÇÃO	3	<b>BEBIDA E ALIMENTO</b>		<b>16</b>
	ANDAR EXECUTIVO	1		FACILIDADES DO RESTAURANTE	9
	SISTEMA DE RESERVAS	3		RESTAURANTES - DIVERSOS SERVIÇOS	5
<b>ROOM</b>		<b>18</b>		RESTAURANTE ESPECIALIZADO / GOURMET	6
	PADRÕES DOS QUARTOS	6		LOJA DE CAFÉ (24 HORAS)	3
	ELEGÂNCIA	12		MÁQUINAS DE VENDER	3
	TAMANHO	7		ATMOSFERA	1
	CONFORTO	5		QUALIDADE	7
	ESTÉTICA	4		QUALIDADE DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	4
	QUARTOS À PROVA DE SOM / QUITE	9		QUALIDADE DA LISTA DE VINHOS / BEBIDAS	1
	QUARTOS LUXUOSOS	1		VARIEDADE	5
	QUARTOS EXECUTIVOS	6		HORAS DE JANTA	3
	SUITES	4		GRANDE IMPRESSÃO EM MENUS	1
	MANUTENÇÃO DO MOBILIÁRIO	5		MENUS DIETÉTICOS	2
	NÃO FUMANTES	7		PORÇÕES PEQUENAS DE ALIMENTO	1
	CAMAS CONFORTÁVEIS	10		BAR / SALA	5
	CAMAS GRANDES	2		HIGIENE	1
	COBERTORES EXTRAS	1	<b>OUTROS</b>		
	CONTROLES DE CABECEIRA	1		PRESENTE	1
	LUZ NO BANHEIRO	1		JORNAL NO HOTEL	1
	TAMANHO DO BANHO	6		ADEQUAÇÃO DA CONTA	1
	CORTESIA DO BANHEIRO	9		HORAS DE OPERAÇÃO	1
	BARRAS DE APOIO NO BANHEIRO	1		QUALIDADE ASSEGURADA	2
	ÁGUA QUENTE	2	<b>SEGURANÇA</b>		<b>13</b>

	MOBÍLIA DO BANHEIRO	4		SEGURANÇA DO HOTEL	3
	ESTÉTICA DO BANHEIRO	7		SEGURANÇA DO QUARTO	4
	TOALHAS DE BOA QUALIDADE	4		SEGURANÇA DA ÁREA	3
	TOALHAS EM ABUNDÂNCIA	2		SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO NO HOTEL	1
	SECADOR DE CABELO	2		ALARME ALTO SINALIZANDO FOGO	1
	BATHROBE	2		VÍDEO DE SEGURANÇA (24HORAS)	1
	COPA-COZINHA PEQUENA	2		ALARME CONTRA FOGO E EQUIPAMENTO DE SEGURANÇA	1
	CAFÉ E CHÁ NO QUARTO	2		PESSOAS ESPECIALIZADAS EM SEGURANÇA NOS ANDARES	2
	CHECK OUT NO QUARTO	2	<b>LOCALIZAÇÃO</b>		<b>18</b>
	TEE/COFFE MAKING FACILITIES IN ROOM	2		CONVENIÊNCIA	12
	GELO	1		CONVENIÊNCIA DO ESTACIONAMENTO	3
	EQUIPAMENTO DE TRABALHO	2		CONVENIÊNCIA PARA O AEROPORTO	3
	COMPUTADOR	4		CONVENIÊNCIA PARA O CENTRO DA CIDADE	2
	ENTRETENIMENTO	1		CONVENIÊNCIA PARA NEGÓCIOS	1
	TV / RÁDIO	4		ÁREA SILENCIOSA	4
	CONTROLE REMOTO PARA TV	2		RESTAURANTES	1
	TELEFONE	2		PAISAGEM	4
	MECANISMO CONTROLE DE TEMPERATURA DO QUARTO	5			
	SEGURANÇA DENTRO DO QUARTO	3			
	VCR NO QUARTO	2			
	MINI - BAR	3			
	HIDROMASSAGEM	3			
	TÁBUA E FERRO DE PASSAR ROUPA	2			

**Tabela 2:** A investigação dos atributos de um hotel nas últimas duas décadas

Fonte : “Which Hotel attributes Matter? – A review of previous and a framework for future research” (2003).

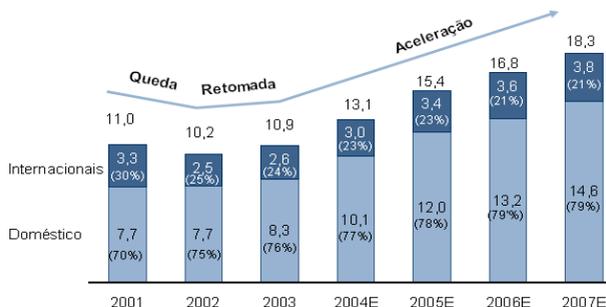
A primeira e a quarta coluna desta tabela incluem os itens atribuídos à área do hotel. Os atributos são listados na segunda e quinta coluna, seguido pelo número de estudos empíricos incluindo cada atributo particular. Usando as áreas de unidades de análise e do número de atributos, cada um possui um importante indicador. Pode-se observar isso em “Imagem”, “Preço/Valor”, “Localização”, “Segurança”, “Marketing” e “Bebida e Alimentação” que em comparação consiste poucos atributos, considerando que o hotel em conjunto com o “quarto e os “serviços” fornecidos inclui uma grande variedade de atributos, não necessariamente relacionados.

### 3.4 O Setor em Números no Brasil

O setor de serviços no Brasil é o que vem apresentando o maior crescimento nos últimos anos. Em 1980 representava 48,8% do Produto Interno Bruto Nacional (PIB), enquanto o setor agropecuário significava 10,2% e o setor industrial representava 41%. Cerca de 15 anos se passaram e estes índices evoluíram para 55,47%, 12,3% e 32,0% respectivamente. E neste mesmo período, o setor do turismo teve um grande crescimento, passando de 2,62% para 8% do PIB Nacional. (IBGE, 1998)

De acordo com associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2008), o setor hoteleiro movimentava cerca de 5,5 bilhões ao ano, possuindo mais de 18.640 estabelecimentos, aonde emprega 200 mil trabalhadores diretamente e outros 600 indiretamente, ocupando o quarto lugar no quadro de segmento gerador de empregos no Brasil. Além disso, o Governo brasileiro prevê gerar 1,7 milhão de novos empregos ligados diretamente ao turismo até 2010 (*GI – Globo.com, 2009*).

Após iniciar uma recuperação em 2003, o mercado de hotelaria no Brasil nos últimos anos, presencia uma forte aceleração com expectativa de crescimento de 14% (março de 2007), sobretudo para hóspedes nacionais.



**Gráfico 1:** Evolução no número de hóspedes no Brasil - milhões de hóspedes, % (estimativa).

Fonte: EMBRATUR, HIA, Economist Intelligence Unit, Análise Value Partners (Portal Exame)

O fenômeno 11 de setembro (ataque terrorista nas torres gêmeas em Nova Iorque) e a crise argentina provocaram a queda de 24% no número de hóspedes internacionais no ano de 2002. Já no mesmo ano, o refreamento da economia mundial, com reflexos no Brasil também contribui para a estagnação da demanda doméstica. No ano seguinte a demanda começa a mostrar uma leve retomada e a partir de 2004 ocorre uma aceleração nos dois segmentos.

Motivos de viagem \ Origem do hóspede	Doméstica		Internacional		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>Negócios</b>	10,3	(67%)	1,3	(9%)	11,6	(76%)
		~16%		~14%		~15%
<b>Lazer</b>	1,7	(11%)	2,1	(13%)	3,8	(24%)
		~60%		~13%		~30%
<b>Total</b>	12,0	(78%)	3,4	(22%)	15,4	(100%)
		~20%		~13%		~19%

**Tabela 3:** Segmentação da demanda no Brasil - milhões de clientes, (número absoluto e participação no total %)

Fonte: EMBRATUR, HIA, Economist Intelligence Unit, Análise Value Partners (Portal Exame, 2005)

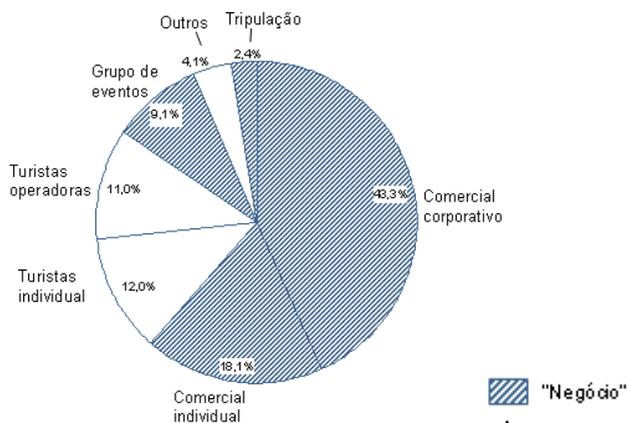
A tabela acima demonstra que o total do segmento comercial corporativo é representado por 60% dos hóspedes a negócios, sendo que o restante se divide entre comercial individual (25%), grupo de eventos (12%) e tripulação (3%). Os estados de São Paulo e Rio de Janeiro são considerados os grandes polos comerciais e os grandes realizadores de feiras destinadas a negócios.

O destino mais visitado a procura de lazer é o Rio de Janeiro, por suas belezas naturais, em seguida, São Paulo por sua programação gastronômica e cultural. Em terceiro lugar, a Região Nordeste (Salvador, Fortaleza, Recife, Pernambuco, Alagoas, Natal, São Luís...), com um crescimento acentuado nos últimos anos.

Geralmente o gasto médio diário de lazer por turista oscila entre US\$ 90 e US\$ 100, enquanto entre os de negócios chega a US\$ 300, apesar de a estadia no país ser mais curta.

A América Latina é a região em que mais turistas deixam seus países para viajar ao Brasil, cerca de 40%, seguido de perto da Europa 38%, América do Norte 16% e os demais 6%.

Nos últimos dois anos o segmento referente ao total da origem do hóspede “Doméstico”, apresentou um crescimento bastante significativo principalmente no setor lazer, ainda que muitos viajantes domésticos não se hospedam em hotéis.



**Gráfico 2:** Tipo de cliente - (%) de hóspedes 2005

Fonte: Hotelaria em números Brasil 2005

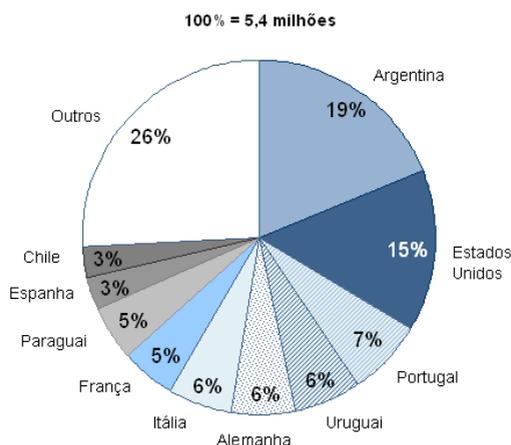
### 3.5 Origem de Turistas Internacionais

Como podemos visualizar no gráfico abaixo, apenas 10 países dão origem a quase 75% dos hóspedes internacionais, dentre estes, países principalmente da Europa, América do Sul e Estados Unidos.

Os dois essenciais geradores de demanda de hóspedes no setor hoteleiro brasileiro são Argentina e Estados Unidos, que representam 34% do total de hóspedes internacionais.

Apesar da crise econômica o Brasil não foi afetado no segmento turismo. Isso pode ser compreendido principalmente pela grande afluência de visitantes argentinos, com um aumento de 14% até fevereiro deste ano (2009), e até mesmo dos próprios brasileiros, cuja alta no número de viagens foi de 12% no mesmo período.

Além disso, os americanos viajaram menos a todos os destinos devido à crise, porém as viagens desses aos países da América do Sul aumentaram 0,4% (EMBRATUR, 2009).



**Gráfico 3:** Origem de passageiros – (%) 2005

Fonte: EMBRATUR

### 3.6 Hotelaria no Brasil e suas Tendências de Demanda

No Brasil a expectativa da taxa da demanda de hotelaria é um crescimento bastante expressivo, em torno de 10% a.a., impulsionada prioritariamente pelo segmento de turismo a lazer.

O Lazer é o segmento que mais cresce nas viagens dentro do nosso país, devido a três fatores:

- Crescimento com o gasto no lazer da família brasileira, decorrente da melhoria da economia brasileira;
- Alteração no perfil de hospedagem dos viajantes domésticos; antes se hospedavam em casas de amigos e parentes, e hoje, se hospedam em hotéis;
- Crescente disponibilidade do baixo custo das passagens aéreas.

Devido às metas governamentais agressivas de crescimento e uma melhor venda do “produto Brasil” no exterior, decorrentes dos esforços do Ministério do Turismo, há grande aceleração do fluxo de turistas internacionais para o Brasil, que cada vez mais, estão escolhendo a região nordeste como destino turístico na América do Sul.

Outro objetivo é potencializar a curto prazo, as viagens internas dos brasileiros, passando dos 163 milhões registrados em 2007 até 217 milhões em 2010. Para atingir esta meta, um dos fatores que contribuirão será a desvalorização do real em relação ao dólar, o que provocou uma queda de 32% das viagens de brasileiros ao exterior até março de 2009. Já as viagens domésticas mantiveram um volume similar ao do primeiro trimestre do ano anterior (EMBRATUR, 2009).

### **3.7 Desafios gerais para indústria hoteleira**

Como já foi mencionado, o setor hoteleiro vem demonstrando um grande potencial para implantação de novos hotéis, isso, devido à grande procura tanto de turistas nacionais quanto de turistas internacionais.

A indústria hoteleira ainda sofre com diversos problemas que dificultam cada vez mais o país a se aproximar das nações com os destinos mais visitados do mundo.

Um dos principais desafios do país é o melhoramento contínuo da infraestrutura, potencializando as rotas internacionais com voos diretos. É importante também no país:

- Organização de um número maior de eventos internacionais, de forma que esses eventos demandam um número maior de hotéis na região onde está sendo realizado;
- Fortalecimento adicional do “produto-Brasil” no exterior, quanto à segurança e principalmente ao combate à exploração do turismo sexual;

- Investimentos contínuos na evolução tecnológica, como terminais de atendimento para check-in;
- Avaliação e implantação de novos formatos de hotéis no Brasil, para melhor absorver a demanda gerada por turistas de todo mundo;
- Desenvolvimento de polos turísticos integrados, principalmente para a exploração do turismo ecológico;
- Atrair a demanda de turismo doméstico destinada ao lazer, fazendo que eles troquem a hospedagem das casas de parentes por quartos de hotéis;
- Retomar as rotas internacionais paralisadas devido à crise da Varig. (2007, VALUE PARTNERS).

## Capítulo IV

### O Setor de Pequeno Porte

#### 4.1 Conceitos

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), das 3,6 milhões de empresas brasileiras existentes em 1998, 98,8% eram micro e pequenas empresas, e destes, 35% pertencem ao setor de serviço.

Abaixo segue tabela ilustrando essa distribuição das empresas, entre o porte e o setor do serviço.

**Distribuição das Empresas Industriais, Comerciais e de Serviços por Porte e Setor  
Brasil - 1998**

Setor de Atividade	Compo- sição (%)	Porte Empresarial							
		MPE*		MDE*		GE*		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	14,4	505.991	98,2	7.826	1,5	1.601	0,3	515.418	100,0
Comércio	50,4	1.801.159	99,6	4.279	0,2	2.764	0,2	1.808.202	100,0
Serviço	35,3	1.241.782	98,1	9.634	0,8	13.885	1,1	1.265.301	100,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>3.548.932</b>	<b>98,8</b>	<b>21.739</b>	<b>0,6</b>	<b>18.250</b>	<b>0,5</b>	<b>3.588.921</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE (Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 1998)

\*MPE: microempresa e pequena empresa (na indústria até 99 empregados e no comércio/serviços até 49)

\*MDE: média empresa (na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviços de 50 a 99)

\*GE: grande empresa (na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviços mais de 99)

#### **Tabela 4:** Distribuição das empresas por porte e setor no Brasil

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE – 1998

Sobre a expansão, houve crescimento de 34% das pequenas empresas contra menos de 1% de expansão do conjunto de médias e grandes empresas entre 1995 e 2000. Além disso, a capacidade de absorção de mão-de-obra é considerável, apesar de menor que nas grandes empresas, beirando 45% do total de pessoas ocupadas. No comércio esse cenário já muda a favor do setor, pois, empregam cerca de 80% dos empregados.

**Distribuição do Pessoal Ocupado, segundo o Porte da Empresa por Setor  
Brasil -1998**

Setor de Atividade	(%)	Porte Empresarial							
		MPE*		MDE*		GE*		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	25,4	3.243.120	45,3	1.592.187	22,3	2.318.637	32,4	7.153.944	100,0
Comércio	22,1	4.887.822	78,4	291.082	4,7	1.057.871	17,0	6.236.775	100,0
Serviço	52,5	4.215.820	28,5	667.463	4,5	9.921.895	67,0	14.805.178	100,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>12.346.762</b>	<b>43,8</b>	<b>2.550.732</b>	<b>9,0</b>	<b>13.298.403</b>	<b>47,2</b>	<b>28.195.897</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE (Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 1998)

\* MPE: microempresa e pequena empresa (na indústria até 99 empregados e no comércio/serviços até 49)

MDE: média empresa (na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviços de 50 a 99)

GE: grande empresa (na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviços mais de 99)

**Tabela 5:** Distribuição das pessoas ocupadas por porte e setor no Brasil

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE – 1998

Entre os anos de 1995 a 2000 foi gerado 1,4 milhão de novos empregos nas empresas de pequeno porte, frente aos 30 mil das grandes empresas.

Contudo, em relação à renda o setor perde consideravelmente, pois as grandes corporações promovem 73% da renda de salários do país, já o pequeno porte corresponde apenas a 17%. Esse fato mostra a inferioridade na capacidade de remuneração das pequenas empresas, o que leva, muitas vezes, à mão-de-obra pouco qualificada ou não especializada, nelas empregada.

Outra importante desvantagem apresentada é a dificuldade de acúmulo de capital gerado internamente ou por meio de investidores, que preferem não incorrer em riscos, e tendo mais garantias, investem nas empresas de grande porte. As primeiras acabam por utilizar o capital de giro e a própria sobrevivência em virtude de uma tentativa de melhorar a si mesma. Entrando em um ciclo sem fim de dívidas, até a própria falência. Sobre isso de acordo com estudo do SEBRAE e a Métodos Consultoria, a taxa de mortalidade chega a 61% do total de micro e pequenas empresas no primeiro ano de atividade.

Para Souza (1995) essas situações acabam limitando essas empresas, dificultando o alcance de posições de destaque; temos também a dificuldade do acesso à tecnologia, expertise científica e pesquisas que influem no baixo desenvolvimento para criação de valor e diferenciação na oferta. Vale citar também a pouca ou nenhuma articulação política para obtenção de benefícios.

Entretanto, isso não significa que uma empresa de pequeno porte não pode ser muito bem sucedida. Para Souza (1995) existem diversas vantagens: essas empresas têm habilidade de flexibilização no mercado e no ambiente externo, são mais dinâmicas e adaptáveis, pois, não contam com as dificuldades impostas pelas muitas hierarquias e burocracias internas das grandes empresas. Possuem uma comunicação interna informal e eficiente, e ambiente interno integrado, com clima normalmente mais descontraído e sem competições. E graças a esses fatores, podem ser aplicados quaisquer métodos inovadores e dinâmicos para gerenciamento e processamento, aproveitando e implementando oportunidades mais facilmente.

Também contribuem para a descentralização da atividade econômica e amortecem impactos de quedas nas taxas de emprego, os seus resultados também conseguem ser visto mais facilmente pelos colaboradores, e o aprendizado também é repassado mais rapidamente e graças à simplicidade, o empreendedorismo e a criatividade, geram soluções rápidas para se ajustar, conseguindo reagir imediatamente às novas demandas do mercado;

De acordo com o SEBRAE essas empresas, normalmente são caracterizadas por uma gestão familiar, muitas vezes sem o devido conhecimento do produto e mercado. De acordo com Baum (1999), necessitam de subsídios para as atividades gerenciais e principalmente de marketing. Keep e Mathew (1999) afirmam “há grandes gaps entre as habilidades existentes e as exigidas para o gerenciamento de pequenos empreendimentos.”

Nesse sentido, aliado aos dados expostos, vantagens e desvantagens do setor, percebe a relevância de uma forma de planejamento, gerenciamento e análise mais fácil, e eficaz do mercado para esse setor, sendo vital para criar um desempenho eficiente e vantagem competitiva.

Kotler (2000) alerta que muitas discussões sobre planejamento e análise de mercado são comumente voltadas para as grandes empresas com muitos produtos e divisões. Sendo esquecidos os pequenos empresários. Contudo, as pequenas empresas também podem se beneficiar disso, mas esses empresários só conseguem gastar o tempo "apagando incêndios" e deixam qualquer planejamento de lado, esse pode ajudar a antecipar situações em benefício próprio e a retardar maiores impactos.

## Capítulo V

### Marketing

#### 5.1 Conceitos

Segundo Kotler (2000), o marketing, em suas próprias palavras, é “a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”. Entendendo, criando, comunicando e proporcionando valor a estes.

Seus principais objetivos são atrair e reter clientes. Por isso o bom marketing é essencial para o sucesso da empresa, seja ela do tamanho que for, com ou sem fins lucrativos, nacional ou global.

O marketing está ao nosso redor, na quantidade de produtos nos shoppings, no anúncio de TV, no spam, nas páginas de revistas, nos banners da Internet e no sorriso do atendente. Atrás de todas essas atividades há uma grande rede de pessoas que disputam nossa atenção e dinheiro, em qualquer detalhe.

Para esse trabalho funcionar, eles ficam responsáveis em lidar com o gerenciamento dos desejos e necessidades das pessoas, a fim de transformarem em demanda. Os primeiros são infinitos, o que o limita é o recurso a ser aplicado, por isso a importância de ter produtos diferenciados. Desse modo às empresas que tem sucesso são justamente aqueles que orientam o marketing a aprender e entender as necessidades e desejos de seu público, conduzindo pesquisas, se informando sobre o que gostam e não gostam o que teriam interesse mesmo sem os mesmos reconhecerem isso.

Muitos veem o marketing apenas como propaganda, esse ponto é realmente importante, porém é a ponta do iceberg, existindo somente depois de diversas análises da área sobre o mercado. E não é pontual, é contínua por toda a vida do produto, começando na criação e desenvolvimento, passando pelas formas de distribuição e promoção, até a entrega, e não parando nessa etapa, mas continuando a agregar no tempo desse produto junto ao cliente. Composto assim o mix de marketing, adicionando valor superior e um preço vantajoso.

Mas o que é valor? Este é a diferença entre o que o cliente ganha adquirindo e utilizando um determinado produto e o que gasta para essa aquisição. Em outras palavras é o que percebe do conjunto de características benéficas, como aparência, status, qualidade, etc., frente ao custo de aquisição, este pode ser o próprio preço, mas, também as características negativas do produto.

Tudo é analisado nessa comparação, imagem, tempo gasto, energia, emoção, status, cor, cheiro, etc.

O processo para se alcançar essa entrega é dividido de acordo com Kotler e Murphy (1981), em três etapas, selecionar o valor, segmentando o mercado, selecionando o mais adequado e desenvolver o posicionamento. Depois deverá ser fornecido o valor por meio das características específicas produto, preço e a praça (distribuição). E por último é a comunicação de valor, por meio da promoção, executada pela força de vendas, propaganda, e outras formas de informar o mercado.

Para que o marketing tenha estruturas sólidas, é necessário o planejamento correto, a relevância deste também é justificada já que o plano de marketing é à base do plano estratégico, pois determina, através de estudos de mercado, até mesmo o que, como e quando será produzido um bem, serviço ou ideia para a posterior venda a indivíduos ou grupos. Este plano de marketing disciplina o planejador a colocar suas ideias, fatos e conclusões de uma maneira lógica que pode ser seguido por outros. (COBRA, 1991).

## **5.2 Mix de Marketing**

De acordo com Solon Cordeiro de Araujo, Professor de Marketing da FGV, em artigo para o site Administradores, inicialmente em 1960, Jerome McCarthy lançou seu livro “Basic Marketing”, neste tratava os pilares do marketing como sendo quatro, os 4 Ps, de preço, praça, promoção e produto. Contudo, hoje são diversos os autores que integram números Ps a esses quatro iniciais, variando de acordo com suas respectivas e declaradas, necessidades. O próprio Kotler adicionou de em 1986 dois Ps de relações públicas e de política mas que não são muito citados.

Para nossa análise, lembrando que estamos tratando de serviços e, especificamente da hotelaria consideramos os 6 Ps que hoje possui as adições mais prudentes e válidas. Com o “P de processos de Booms e Bitner em 1982 e de pessoas, proposto por Booms e Bitner e Judd em 1987.” (Em artigo para o site Administradores por Orlando Isidoro)

Nesse ponto do planejamento de marketing estes P s são utilizados para que funcionem de base para serem definidas as estratégias. Permitindo a empresa definir como ela atingirá seus objetivos e metas e sua interação com o mercado.



**Figura 2:** Mix de Marketing – Adaptação para 6Ps

Fonte: Kotler, 2000

### 5.2.1 Preço

Segundo Las Casas (2001, p. 192), muitas decisões de compra são feitas com base nos preços dos produtos. A maioria dos consumidores possui desejos e necessidades ilimitadas, porém recursos limitados.

Este é quanto o seu produto vale para o mercado. Financeiramente, este deve ser no mínimo igual ao custo de produção para que as despesas de produção sejam pagas. E o ideal é que se obtenha o lucro com o preço de venda. Porém, após definida a margem de lucro desejada é preciso avaliar quanto o consumidor se dispõem a pagar pela mercadoria e como o mercado o avalia também. O comprador somente comprará certo produto se achar que o benefício e satisfação justificam o preço, para isso diversas variáveis serão analisadas.

Apesar de haver choque entre a área financeira e a de marketing o ideal é que se faça a flexibilização dos preços, estipulando preços diferentes para os diferentes segmentos se valendo de descontos e promoções. Algumas destas estratégias são:

- Preços promocionais, redução de preço para incentivar a compra a curto prazo.
- Preços por segmentos diferentes: promoções específicas atingindo cada segmento do mercado.
- Preços por regiões geográficas: de acordo com o transporte, imposto e outros fatores dependendo da região, os preços variam devido ao transporte, impostos, entre outros.

- Preços por sazonalidade: aumentar o baixar o preço de acordo com as variações da sazonalidade que exigem maior ou menor demanda
- Preços personalizados: diferenciar bruscamente o preço por cada cliente individualmente, comum em compras de altos valores financeiros ou serviços.
- Descontos para pagamentos, podendo variar pelo prazo e pela forma, a vista, quantidade de parcelas, cheque, cartão etc.
- Descontos por volume de compra; grandes quantidades normalmente oferecem maiores descontos no preço unitário do produto
- Concessões para promoções de vendas: descontos para os pdvs (pontos de venda) para colocarem os produtos em locais mais visíveis ou estratégicos ou forçar a venda na indicação, os promovendo.

### **5.2.2 Praça**

Este P se refere a como o produto estará disponível para os clientes. Como a localização, distribuição e estrutura. Estes podem ser diretos ao usuário final, ou por distribuidores, representantes, consultores, varejistas etc.

Para o SEBRAE, uma situação que vale destacar é o “marketing cooperado, no qual há união de esforços entre fabricante e varejista ou até mesmo entre concorrentes para maior divulgação de produtos, como colocar cartazes nos pontos de vendas, patrocinar eventos, entre outras ações.”

O uso de intermediários, resulta em maior eficiência em oferecer mecadorias para mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiências, especialização e escala operacional. Os intermediários geralmente oferecem à empresa mais do que ela conseguiria por conta própria

Do ponto de vista econômico, estes transformam os produtos acabados em bens desejáveis. Em relação a serviços, que os produz, também enfrenta o problema de oferecer sua produção aos grupos-alvo. No setor privado, lojas de varejo, hotéis, bancos e outros levam muito a sério o oferecimento conveniente de seus serviços aos clientes.

### 5.2.3 Promoção

Tem como objetivo estimular a demanda, a partir de diversas formas de A promoção tem a função de estimular a demanda por meio dos canais de comunicação, que incitem o desejo e necessidade dos consumidores, atraindo e retendo os mesmos. Kotler nos informa que a promoção tem 3 funções

- “Informar aos clientes potenciais a existência dos produtos e serviços e de suas vantagens;”
- “Informar aos clientes potenciais onde e como obter esses serviços;”
- “Lembrar aos clientes a existência dos produtos e serviços oferecidos.”

Os tipos de promoção podem ser:

#### 5.2.3.1 Venda pessoal

Comunicação por meio de um vendedor que atende e influenciam suas opções de compra, estes podem ser internos, externos e representantes comerciais. Sendo sempre necessário um bom treinamento com técnicas de venda e incentivo remunerado por comissão. Por fazerem parte da linha de frente do contato com os clientes, o SEBRAE lembra que é preciso ter um programa de controle de vendas e atendimento para monitorar o desempenho dos mesmos frente aos clientes.

#### 5.2.3.2 Propaganda

Consiste na ferramentas mais utilizadas para divulgar, informar, consolidar, perpetuar e transformar a marca e imagem da empresa. Para isso é necessário sempre ter em mente qual tipo de segmento deseja alcançar e o objetivo da propaganda, informar, persuadir ou lembrar.

Os tipos mais comuns de mídia para divulgação são: TV, rádio, jornal, ônibus, outdoor, carros de som, panfletos, catálogos (apresentação da empresa e produtos comercializados), participação em feiras e eventos, e patrocínios.

E por último a Internet, pois, possui grande capacidade divulgação devido sua velocidade e alto número de contatos envolvidos. Aliado ao baixo custo e as diferentes maneiras, como email, por sites de relacionamento, second life, you tube, etc. Podendo trabalhar o marketing institucional e o promocional, a venda de produtos on-line, recebimento e auxílio de dúvidas e relamações, entre outras estratégias.

MEIOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
TELEVISÃO	Alto potencial de cobertura;	Altos custos de veiculação;
	Impactante;	Altos custos de produção;
	Integração de áudio e vídeo.	Grande quantidade de comerciais: poluição visual e auditiva.
RÁDIO	Seletividade do público;	Grande quantidade de comerciais;
	Baixo custo de produção;	Alto custo para audiência significativa;
	Alta frequência.	Apenas áudio.
REVISTAS	Seletividade do público (pode ser especializada ou não);	Altos custos de veiculação;
	Propaganda e possibilidade de conteúdo editorial;	Necessidade de exposição repetida do anúncio;
	Visual.	Pode haver grande quantidade de anúncios: poluição visual.
JORNAIS	Alto alcance em um único dia;	Pouca seletividade;
	Flexibilidade geográfica;	Altos custos de veiculação;
	Bom para comercialização e promoção.	Qualidade de reprodução medíocre.

**Tabela 6:** Exposição dos canais de mídia e suas forças e fraquezas

Fonte: SEBRAE

Além disso existe uma nova modalidade de marketing conhecida também como marketing de guerrilha, de acordo com o Marco Antonio Meira em artigo para o site administradores esta modalidade consiste em uma “ação não pode parecer propaganda e deve surpreender, intrigar e deixar o espectador pensando: será que isso está acontecendo?” Em outras palavras deve ser incomum e ao mesmo tempo que tenha resultado. Com isso, a mídia que será gerada nos outros veículos, que são normalmente mais custosos, sairão de graça, por ser passiva.

A frequência de divulgação varia com os objetivos, citando também sazonalidades e datas específicas que podem ser associadas ao produto. No caso de uma divulgação institucional o tempo de permanência da propaganda deve ser maior, ao contrário das promocionais, menores e mais específicas.

### 5.2.3.3 Publicidade

Normalmente na forma de assessores de imprensa, notícias ou editoriais. Tem como objetivo trabalhar a imagem da empresa, divulgando informações do negócio. Possui maior credibilidade por não ser tratada como um “comercial”, utilizando personalidades referências e formadores de opinião.

### 5.2.3.4 Promoção de Vendas

Este cria a necessidade da compra imediata. Originalmente sob a forma de descontos, concursos, sorteios, amostra grátis, venda casada, brinde, cupons premiados. Mas também nas seguintes formas:

- Marketing de patrocínio e apoio - Bastante utilizada no marketing institucional, podendo atingir um público específico ou diversos segmentos. Por exemplo patrocínio de times, corridas, eventos, congressos, festas...
- Comunicação no ponto de venda - Refere-se a qualquer sinalização no PDV que podem influenciar a decisão da compra, como cartazes, luzes, gráficos, figuras, brinquedos, etc.
- Telemarketing - Tendo atualmente uma verdadeira explosão em sua importância, pode ser passivo ou ativo. O ativo é quando se tenta negociar pelo telefone um determinado serviço ou produto, novo ou agregado ao produto já obtido, e o passivo é a recepção da ligação, seja ela por motivo de compra, reclamação ou informação. Em todos os casos o importante é sempre “conquistar e manter clientes, estabelecendo com eles um vínculo de relacionamento direto.” Sendo de grande importância para todas as empresas, pois também são linha de frente. Necessitando investir em treinamento e tendo um bom monitoramento dos mesmos.

### 5.2.3.5 Fidelização

Sabemos que é “mais lucrativo manter relacionamentos com os clientes já conquistados do que buscar novos clientes.” (Kotler, 2000). Um cliente satisfeito poderá trazer mais lucro por mais tempo e ainda divulgar a imagem e qualidade da empresa e produto. Por isso a necessidade de possuir um banco de dados para que seja entendido, mapeado e adequado produtos, serviços e promoções. Algumas informações básicas e importantes na criação de um Banco de Dados são os campos de Nome, endereço, telefone, hobby, volume de compra, frequência de compra, e contatos

O mais importante nas formas de promoção é que todas estejam integradas, para que não haja redundância de informação ou divergência, passando sempre a mesma mensagem, fortificando a imagem da empresa.

### **5.2.4 Processos**

Os processos envolvem procedimentos e rotinas, para toda e qualquer area seja de producao ou de venda. De acordo com Kotler, todas as areas possuem certa importancia em seus procedimentos já que fazem parte da cadeia de valor para o cliente, principalmente, quando o produto fim da empresa é um serviço. Desse modo todos os processos devem ser alinhados e avaliados se estão trazendo valor para o cliente. Este tópico é melhor elucidado no capítulo de serviços

### **5.2.5 Pessoas**

As pessoas são cruciais em todo e qualquer negócio, são estas que fazem o atendimento, movem os processos, e geram todo o valor percebido pelo cliente. Sendo vital que os colaboradores tenham conhecimento dos objetivos, e posicionamento da empresa.

Para isso é importante citar que os mesmos devem ter passado por uma boa seleção de pessoal, treinamento, confraternização, reconhecimento, remuneração justa e que exista uma comunicação adequada entre todas as partes. Para que todos se mantenham motivados e consigam executar suas tarefas e proporcionando valor e qualidade para o cliente

Para Judd (1987) qualquer transação comercial envolve pessoas direta ou indiretamente . Por isso a empresa deve estimular, treinar e educar seus talentos e desenvolve-los assegurar que seus produtos ou serviços respeite a satisfação do mercado alvo. Cada colaborador deve se tornar um eficiente agente de marketing.

### **5.2.6 Produto**

A existência de necessidades e desejos humanos leva-nos ao conceito de produto, ou seja, produto é tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo.

O desejo representa um sentimento de carência em uma pessoa que produz um desconforto e um desejo de agir para aliviá-lo. O desejo coloca a pessoa no estado ativo e lhe dá direção. A pessoa perceberá certas coisas exteriores a si própria que poderiam satisfazer seu desejo e que poderiam ser chamadas de produtos. Passa ter valor para o indivíduo por causa de sua condição de satisfazer aos seus desejos.

O ponto mais importante de um produto é o serviço que ele presta. Um bem físico é simplesmente um modo físico de se embalar um serviço. Um produto, na realidade, nada mais do que um instrumento para resolver um problema.

Qualquer coisa capaz de prestar um serviço, isto é, de satisfazer a uma necessidade, pode ser chamada de produto. Isto inclui pessoas, lugares, organizações e ideias. Se a expressão produto, às vezes, não parece natural, podemos substituí-la por recurso ou oferta. Todos estes termos descrevem algo de valor para alguém. (Kotler, 1996).

As premissas implícitas do conceito do produto são:

- A empresa deve concentrar sua atenção na tarefa de produzir bons produtos a preços sejam justos.
- Os consumidores estão interessados em comprar produtos e não em resolver problemas específicos.
- Os consumidores conhecem as marcas concorrentes disponíveis.
- Os consumidores escolhem entre as marcas concorrentes, na base de sua qualidade em relação a seu preço.

O caráter do produto poderá ser encarado diferentemente pelo comprador e pelo vendedor. Sendo útil distinguir três conceitos de um produto: produto tangível, produto genérico e produto ampliado.

- O produto tangível é o objeto físico ou serviço que é oferecido ao mercado-alvo. Se for um objeto físico, poderá ser reconhecido pelo mercado como possuindo até cinco características: Um nível de qualidade, aspectos, estilo, marca registrada e embalagem.
- O produto genérico trata-se da utilidade ou benefício essencial que está sendo oferecido ou procurado pelo comprador.
- O produto ampliado é a totalidade dos benefícios que a pessoa recebe ou experimenta na obtenção de um produto tangível.

De acordo com Levitt, a nova concorrência não está entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mais entre o que elas adicionam ao produto na forma de embalagem, serviços, propaganda, aconselhamento a clientes, financiamento, condições de entrega, armazenamento e outras coisas a que as pessoas dão valor. As empresas que desenvolvem o produto ampliado, certo que terá sucesso na disputa do mercado. (Kotler, 1996; 224 e 225).

### 5.2.6.1 Níveis de Produto

Cada nível agrega mais valor para o cliente, e os cinco constituem uma hierarquia de valor para o cliente. O nível mais fundamental é o benefício central: o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando. Um hóspede de hotel está comprando “descanso e pernoite”.

No segundo nível o profissional de marketing deve transformar um benefício central em um produto básico. Assim, um quarto de hotel inclui uma cama banheiro, toalhas, escrivaninhas, penteadeira e armário.

No terceiro nível, o profissional de marketing prepara um produto esperado, uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprá-lo. Os hóspedes de hotel esperam cama arrumada, toalhas limpas, lâmpadas que funcionem e um relativo grau de tranquilidade. Como a maioria dos hotéis pode atender as expectativas mínimas, o viajante normalmente se decidirá pelo o hotel mais conveniente ou menos caro.

No quarto nível um produto ampliado pode exceder as expectativas do cliente. Um hotel pode incluir um aparelho de TV com controle remoto, flores frescas, registro rápido, check-out expresso, boas refeições e serviço de quarto.

A concorrência de hoje acontece essencialmente no nível do produto ampliado. Contudo, em países menos desenvolvidos, a competição ocorre principalmente no nível de produto esperado. Alguns pontos devem ser observados a respeito da estratégia de ampliação do produto. Primeiro, cada ampliação agrega custos. Em segundo lugar, os benefícios ampliados logo se tornam benefícios esperados. Os hóspedes de hoje esperam um aparelho de TV com controle remoto e outros confortos. Isso significa que a concorrência deverá buscar outras vantagens e benefícios. Em terceiro, à medida que as empresas elevam o preço de seu produto ampliado, alguns concorrentes podem oferecer uma versão mais simples, a um preço mais baixo.

O quinto nível está o produto potencial, que abrange todos os aumentos e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro. É onde as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta. Hotéis exclusivamente com suítes, onde os hóspedes ocupam uma série de quartos, representam uma transformação inovadora do produto hotel tradicional.

As empresas de sucesso agregam benefícios a suas ofertas que não somente satisfazem os clientes, mais também o surpreende e encantam. Encantar é o modo de exceder as expectativas.

### 5.2.6.2 Classificação de produto

Segundo Kotler (2000) os produtos são classificados em:

- Bens não-duráveis são bens tangíveis normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes. Esses bens são consumidos rapidamente e comprados com frequência, a estratégia apropriada é torná-los disponíveis em muitos locais, com uma pequena margem de lucro no varejo e anunciar maciçamente para induzir à experimentação e ganhar a preferência do consumidor.
- Bens duráveis são bens tangíveis normalmente usados durante um período de tempo, exigem venda pessoal e serviços, esses produtos trabalham com uma margem mais alta e requerem mais garantias por parte do fabricante.
- Serviços são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente exige mais controle de qualidade, credibilidade de fornecedor e adaptabilidade. São exemplos de serviços cortes de cabelo e estadia em um hotel.

### 5.2.6.3. A Questão dos Serviços

O setor dos serviços é muito variado. A área governamental, com tribunais, hospitais, agências de financiamento, serviços militares, departamentos de polícia, corpos de bombeiro, correio e escolas, faz parte do setor de serviços. A área de organizações não-governamentais (ONGs), com museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais, também faz parte do setor. Boa parte da área empresarial, na qual estão incluídas companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia, empresas de consultoria administrativa, consultórios médicos, empresa cinematográficas, empresas de manutenção e imobiliárias, faz parte do setor de serviços. Muitas pessoas que trabalham na área de produção, como operadores de computadores, contadores e assessores, são literalmente prestadores de serviços.

Kotler (2000) define serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. Podendo estar ou não ligada a um produto concreto.

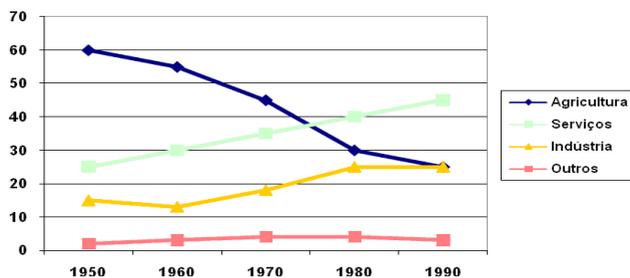
### 5.2.6.3.1 A Importância dos Serviços na Economia

A importância das atividades de serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando como o desejo de melhor qualidade de vida; a urbanização, mudanças demográficas, aumento das necessidades mais amplas de serviços e mudanças tecnológicas que têm aumentado a qualidade dos serviços.

### 5.2.6.3.2 Os Serviços na Economia Brasileira

Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato tem sido os percentuais de participação de setor de serviço na ocupação de mão de obra e na geração do Produto Interno Bruto.

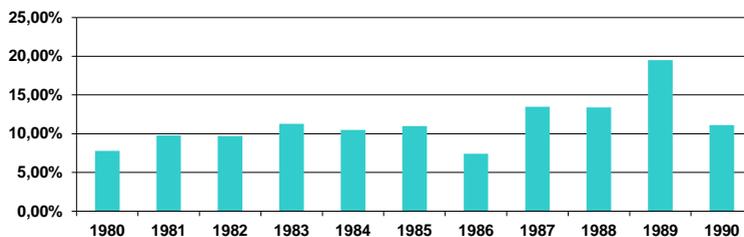
No Brasil as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo. O gráfico representa a participação percentual dos três principais setores da economia, segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.



**Gráfico 4:** Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade

Fonte: (IBGE – Anuário Estatístico do Brasil). (Gianesi e Corrêa, 1996).

Pode-se observar no gráfico acima, que nas últimas quatro décadas o setor de serviços aumentou sua participação na ocupação de mão de obra, de 24% em 1950 para 50% em 1990. Este crescimento foi compensado pela acentuada diminuição da agricultura, que passou de 60% a 23% no mesmo período, e pela diminuição do crescimento do setor industrial, o qual teve um crescimento expressivo entre 1960 e 1980, mais praticamente, estacionou entre 1980 e 1990.



**Gráfico 5:** Participação das instituições financeiras na estrutura percentual do Produto Interno Bruto  
Fonte:(Adaptação do Anuário Estatístico do Brasil, 1991). (Gianesi e Corrêa, 1996)

Embora o crescimento verificado no período de 1987 a 1990 possa em parte, ser explicado pelo aumento da atividade das instituições financeiras, com a retomada do crescimento da economia brasileira certamente se verificará, também, o aumento da participação dos serviços no PIB, acompanhando a tendência mundial.

A importância crescente dos serviços da economia brasileira é evidente pelo os dados apresentados principalmente ser for considerado que a classificação dos ramos de atividade utilizada pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -, no Anuário Estatístico no Brasil, considera como atividade industrial o componente serviços, do pacote formado por produtos e serviços que as empresas estão oferecendo ao mercado. (Gianesi e Corrêa, 1996).

Parece evidente, portanto, a importância de se desenvolverem conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, pelo menos com a mesma ênfase que tem sido dada à manufatura, para que não se corra o risco de ter economia dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável à competição internacional.

### 5.2.6.3.3 Características dos serviços e suas implicações de marketing

Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma destas características representa desafios e requer certas estratégias. Os gestores devem encontrar maneiras de tornar tangível o intangível; aumentar a produtividade dos prestadores de serviços; melhorar e padronizar a qualidade do serviço fornecido, e conciliar o fornecimento de serviços durante período de pico e de baixa com a demanda do mercado.

#### Intangibilidade

Segundo Kotler, (2000). Os serviços são intangíveis. Ao contrário de produtos físicos eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. Afim de, reduzir essa incerteza, quanto à qualidade dos serviços, os compradores procurarão por sinais ou evidências. Deduzirão a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos.

#### Inseparabilidade

De modo geral os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Esse mesmo princípio não se aplica a bens materiais que são fabricados, estocados, distribuídos, por incontáveis revendedores e só então consumidos. Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação “prestador de serviços x cliente”, é uma característica especial do marketing de serviços. Tanto o prestador de serviços quanto o cliente afetam o resultado.

No caso de entretenimento e de serviços profissionais, os compradores estão muito interessados em um prestador de serviços específico. Quando os clientes demonstram uma forte preferência por um determinado prestador de serviços, seu preço aumenta em relação à limitação do seu tempo.

Há diversas estratégias para superar essa limitação de tempo o prestador de serviços pode aprender a trabalhar com grupos maiores. O prestador de serviços pode aprender a trabalhar mais rapidamente. A organização de serviços pode treinar o número maior de pessoas e adquirir assim uma confiabilidade por parte dos clientes.

## Variabilidade

Pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Os compradores de serviços conhecem essa variabilidade e frequentemente se informam com outros compradores antes de decidirem por um prestador de serviços.

Empresas de prestação de serviço podem tomar providências visando o controle da qualidade, como: Investir em bons processos de contratação e treinamento.

## Percibilidade

Serviços não podem ser estocados. A percibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas.

### **5.2.6.3.4 Conceito de qualidade em serviços**

Se perguntado, nenhum Cliente conceituaria, com clareza, o que é Qualidade em Serviços. Mesmo as próprias Organizações de Serviços têm dificuldades em dimensionar exatamente o que seria. Lobos (1993) registra a seguinte definição: “Antecipar, Atender e Exceder continuamente os Requisitos e as Expectativas dos Clientes”.

O que o Cliente detém em relação ao Serviço são expectativas, que não podem ser sociologicamente previsíveis. Essas expectativas são influenciadas por variáveis as mais diversas: mídia, amigos, experiências anteriores, entre outras.

Por exemplo, para a geração de 1950 um bom hotel seria aquele que tem quartos com lençóis e banheiros limpos no corredor. Já para a geração de 1990 precisaria ter lençóis limpos e banheiro no apartamento. Quem sabe, uma televisão em preto e branco. Atualmente, seria exigido um apartamento com lençóis limpos, banheiro limpo, com aquecimento central da água, televisão colorida e geladeira abastecida. E provável que no futuro, as necessidades sejam outras maiores.

Lobos (1993) relaciona tais expectativas ao que chama três fatores de Qualidade em Serviços: Desempenho, Atendimento e Custo. Já Gianesi e Corrêa, (1996) o conceito de qualidade fundamenta-se em algumas considerações importantes:

- Todos na organização têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente;

- Todos os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises;
- Todo esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade;
- Há sempre uma forma melhor de fazer as coisas;
- A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada ao final.

Do ponto de vista de operações, o principal objetivo da organização é ser melhor que a concorrência naqueles aspectos de desempenho que o cliente mais valoriza. Um dos focos de atenção prioritários do gerente de operações é, portanto, procurar organizar e gerenciar os recursos produtivos da melhor forma para atingir este objetivo.

Utilizando-se das análises adequadas e priorização de ações, as melhorias de qualidade, nos níveis de serviços prestados, terão impacto direto na competitividade da organização, além de que, ser competitivo é superar a concorrência naquilo que o cliente mais valoriza e o cliente tem valorizado, cada vez mais, aspectos relacionados à qualidade dos serviços. (Gianesi e Corrêa, 1996).

Por muito tempo reinou a ideia de que há níveis aceitáveis e inaceitáveis de defeitos. Em manufatura se pode executar um processo inteiro, gerar um pouco e, depois de este ficar pronto, é possível inspecioná-lo, reinspecioná-lo, possivelmente retrabalhá-lo e até refugá-lo.

Em muitos serviços, isto é impossível. A produção e o consumo do serviço ocorrem frequentemente de forma simultânea. Na maioria dos casos, não há como produzir um serviço antes e inspecionar sua qualidade depois. Além disso, o processo de prestação do serviço é praticamente tão importante na forma da percepção de qualidade do cliente quanto o próprio resultado final. Isso significa que em muitos serviços, controlar a qualidade sempre significou controlar o processo de prestação do serviço, mais do que controlar o resultado final do serviço. (Gianesi e Corrêa, 1996).

#### **5.2.6.3.5 Gerenciamento da diferenciação**

As empresas de serviços frequentemente reclamam da dificuldade de criar um diferencial para seus serviços. A desregulamentação de vários importantes setores de serviços, como comunicações, transportes, fornecimento de energia, bancos e hotéis gerou uma intensa

concorrência de preço. Quando uns clientes veem um serviço como sendo razoavelmente homogêneo, passam se a preocupar menos com o fornecedor e mais com o preço.

A alternativa à concorrência de preços é o desenvolvimento de uma oferta, entrega ou imagem diferenciada.

A oferta pode incluir características inovadoras. As expectativas dos clientes são chamadas de pacote primário de serviços, e a esses podem ser adicionadas características de serviços secundárias.

Muitas empresas estão utilizando a internet para oferecer características de serviços secundárias que não eram possíveis anteriormente.

O maior desafio é o fato de as inovações mais importantes no setor de serviços serem facilmente copiadas. Porém, as empresas que introduzir inovações regularmente alcançarão uma sucessão de vantagens temporárias sobre suas concorrentes. Ao se tornar conhecidas pelas suas inovações, a empresa pode atrair clientes que queiram o melhor serviço.

Uma empresa prestadora de serviços pode contratar e treinar pessoas mais qualificadas para executar seus serviços. Ela pode desenvolver um ambiente físico mais atraente para executar os serviços. Ou pode ainda optar por desenvolver um processo de entrega superior.

### **5.2.6.3.6 Gerenciamento da Qualidade dos Serviços**

Uma empresa prestadoras de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes. As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca-boca e pela propaganda. Depois de receber o serviço os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado.

Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderam o interesse pelo o fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficaram inclinados a recorrer novamente ao fornecedor.

As empresas prestadoras de serviços mais eficientes avaliam regularmente tanto os desempenhos das concorrentes quanto o seu. Elas utilizam vários métodos de avaliação: comparação com a concorrência, compradores-misteriosos, pesquisas com os clientes, formulários de sugestões e reclamações, equipes de avaliação do serviço e cartas ao presidente.

Identificar os critérios segundo quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos

clientes, em determinado para de serviço-mercado, permite que a gestão das operações de serviço, possa garantir o desempenho nestes critérios priorizados. Este é um dos passos iniciais para a formulação de uma estratégia. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam à satisfação do cliente ou, a qualidade do projeto e da prestação do serviço.

Um dos trabalhos abordados nessa área para o desenvolvimento desse projeto foi o SERV-QUAL, no qual os autores Valrie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry, citam que para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, alguns critérios são essenciais, como: a confiabilidade, competência e empatia

Segundo (Gianesi e Corrêa, 1996) a dimensão “acesso” também deve ser destacada por sua importância, dada à necessidade frequente de o cliente estar presente para que a prestação do serviço ocorra.

Um atributo pouco citado explicitamente é a flexibilidade, que é a capacidade de se adaptar rapidamente as mudanças nas necessidades dos clientes. É bastante importante, se considerando a alta variabilidade e incerteza, intrínseca às operações de serviço.

O lucro obtido de uma transação com um cliente que volta a comprar espontaneamente pode equivaler a dez vezes o que se ganha com outro, “que responde à propaganda ou outros instrumentos de persuasão” (Deming, 1990).

### **5.2.6.3.7 Reclamações dos Clientes**

Estudos realizados sobre a insatisfação dos clientes mostram que eles ficam insatisfeitos com aproximadamente 25 por cento de suas compras, mais que menos de 5 por cento dos clientes reclamam. Os outros 95 por cento dos clientes acham que não vale a pena reclamar ou não sabem como ou a quem se queixar.

Dos 5% dos clientes que reclamam apenas 50% afirmam ter obtido uma solução satisfatória para o problema. Por esses motivos, a necessidade de resolver o problema de um cliente de maneira satisfatória é essencial. Em média, um cliente satisfeito conta para três pessoas à experiência positiva com um produto, enquanto um cliente insatisfeito compartilha com onze pessoas sua experiência negativa. Se cada uma dessas onze pessoas contar a outras, o número de pessoas expostas à propaganda boca-boca negativa do produto crescerá exponencialmente.

No entanto, clientes cujas reclamações são resolvidas de modo satisfatório acabam se tornando mais fiéis a empresa do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos. Aproximadamente trinta e quatro por cento dos clientes que registram sérias reclamações voltam a recorrer à empresa

se tiverem o seu problema resolvido e esse número cresce para cinquenta e dois por cento para os casos de reclamações menos sérias. Se o problema for sanado rapidamente, entre 52% (reclamações mais sérias) e 95% (reclamações menos sérias) dos clientes comprarão novamente os produtos da empresa.

#### **5.2.6.3.8 Satisfação Tanto dos Funcionários Quanto dos Clientes**

Empresas de serviços gerenciadas com excelência acreditam que as relações entre os funcionários afetam as relações com os clientes. A gerência realiza o marketing interno e recompensa os funcionários pelo bom desempenho além de apoiá-los, e pesquisa regularmente a satisfação dos funcionários com relação ao trabalho.

Uma parcela importante da satisfação dos funcionários vem da ajuda que eles recebem para lidar com sua vida fora do ambiente de trabalho. Uma vez que os funcionários dão muita importância ao tempo que passam com a família, as empresas estão oferecendo horários de trabalhos mais flexíveis. (Kotler, 2000).

## Capítulo VI

### Planejamento de Marketing

#### 6.1 Conceito

O conceito de planejamento surgiu dos primórdios durante a guerra, quando de acordo com Chiavenato (2004), “As constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares começassem a pensar antes de agir. A condução das guerras passou a ser planejada”. Com o passar dos anos muitos das inovações que até então eram restritas ao front passaram a se adaptar a realidade das empresas, dentre elas o planejamento.

O planejamento é um processo que estabelece objetivos alinhados com as metas e políticas, e os fatores e condições de influencia do meio-ambiente organizacional, interno e externo. Sendo uma corrida constante de entendimento das tendências, e as possíveis vantagens e impactos que podem acarretar. Deste resultará um plano, que conterà as informações consolidadas a respeito das diretrizes que serao seguidas, servindo como referencia para toda a organização, agindo como uma verdadeira bussola.

Vale lembrar que não é limitado apenas para empresas de produtos, ou globais, a execução do mesmo independerá do tamanho e do tipo da empresa, ambos apenas são variáveis que podem aumentar ou diminuir a dificuldade de elaboração, mas o objetivo é sempre ter um direcionador, melhor dizendo, um rumo a ser tomado pela empresa. E para isso não há restrição, apenas maior atenção e cautela a ser tomada.

Mas o planejamento é apenas a metodologia gerencial o que fará o rumo ser seguido é o comprometimento organizacional como um todo a partir da efetiva comunicação do elaborado. Em se tratando disso, este se inicia na alta gerencia, sendo disseminado por toda a organização, para que suas metas sejam alcançadas a partir dos planos que foram desenvolvidos.

Por isso torna-se vital que todos sejam envolvidos não só na execução, formalizada pela comunicação e pelos chefes de departamento, mas, também o envolvimento no próprio planejamento, de modo que a cultura organizacional não se perca e que a preparação envolva a mesma já em seus conceitos e planos. Muitas vezes, a própria cultura e valores serão alterados após um plano, então se torna prioritário que todos sejam envolvidos, antes, durante e depois do processo de produção.

O plano de marketing em sí, de acordo com Cobra (1992) tem como objetivo identificar as oportunidades do ambiente no qual a empresa está inserida visando gerar resultados como

inserção e reconhecimento mercado, é à base do plano estratégico, pois se determina, através de estudos de mercado também.. Las Casas (2001) diz que este promove o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias.

Westwood (1991) informa que este é um plano para comercializar produtos, podendo ser composto de uma série de planos menores e individuais de cada produto/divisão. Este serve para mostrar de maneira lógica aos colaboradores como proceder para o sucesso da organização.

O plano de marketing é, segundo Kotler (2000) um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e alocação de fundos ao longo do período de planejamento.

## **6.2 Estrutura do Planejamento de Marketing**

De acordo com o SEBRAE “o plano é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele você pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade.

Conhecendo seu mercado você será capaz de traçar o perfil do seu consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação de seus clientes e o sucesso de seu negócio.”

O conteúdo relativo ao planejamento de marketing varia bastante entre as empresas e autores, tomando diferentes formas e estilos. Las Casas (2001) em seu livro fez a análise de algumas metodologias de planejamento de marketing de diversos autores, entre eles, Kotler, Bangs, Legrain e Magain, Skacel e Westwood. E observou que em todos, de maneira geral, existem pontos que não divergem nunca, sendo, estes, agrupados em dois grupos:

### Diagnóstico

- Verificação das diretrizes da empresa: missão, visão, objetivos, metas, negócio e políticas;
- Análise do ambiente externo e interno com a posterior identificação das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas;

### Prognóstico

- Elaboração e Direcionamento das estratégias

– Controle e Avaliação

Seguindo como base a metodologia de Kotler (2000), que descreve o plano possuindo cinco grandes etapas:

1. Resumo Executivo;
2. Análise da situação;
3. Formulação de estratégias;
4. Projeções Financeiras;
5. Controles.

No diagnóstico serão obtidas as informações sobre sua situação no ambiente que está inserida, o seu mercado, e a si mesma. Percebendo as variáveis que de algum modo há interação. Com base nesses dados, que serão feitas as análises que, posteriormente, nortearão o prognóstico.



**Figura 1:** Estrutura do Planejamento de Marketing

Fonte: Adaptação de Kotler (2000)

A estrutura realizada acima não é do planejamento de marketing, e sim da estrutura do documento entregue após o planejamento de marketing em si. O estudo foi realizado desta forma, por considerar uma maneira mais didática. Esse capítulo foi explicado com base na estrutura do documento do planejamento de marketing, de modo que, após uma breve apresentação da estrutura, é detalhado então os pontos mais complexos nos tópicos seguintes.

### **6.2.1 Resumo Executivo e Sumário**

O plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações do plano proposto. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o direcionamento geral do plano em uma rápida avaliação, entendendo previamente o que o objetivo preestabelecido das metas e dá forma para isso. Um sumário deve seguir, delineando de forma clara o restante do plano com seus fundamentos e detalhes operacionais.

### **6.2.2 Análise da Situação**

Aqui são apresentados os antecedentes relevantes quanto a venda, custo, lucro, mercado, concorrente, e quanto as várias forças que atuam no macroambiente. Para isso é feita uma análise do macroambiente e do mercado (ou microambiente) e da própria empresa verificando as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas

Alguns questionamentos que devem ser respondidos, para explicitar melhor são: Como o mercado está definido, qual é o seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais são os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas pertinentes podem ser incluídas para proporcionar contexto.

É necessário, também, observar os segmentos atendidos, os não-atendidos e os atraentes, partindo das características geográficas, demográficas e psicográficas. As marcas existentes e os atributos do negócio.

### **6.2.3 Estratégias de Marketing**

A estratégia é a visão geral para se atingir os objetivos, peça chave no processo, seja ele de introdução de um novo produto, no estágio de crescimento, maturidade e/ou declínio. O gerente de produto define a missão e os objetivos de marketing do plano.

Define, também, quais grupos e necessidades o produto deve satisfazer. Em seguida estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isso é feito com informações cedidas por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos, assim, assegura-se que a empresa proporcionará o suporte apropriado para uma implementação eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de branding e de cliente a ser empregada. Nela estarão envolvidas as questões de modificação do produto, modificação do mercado, seleção de mercado-alvo, posicionamento e o mix de marketing (4Ps).

Para as estratégias propostas deverá ser criado um plano de ação para se atingir esses objetivos e metas para a mensuração do alcance, ou não, dos objetivos. Definindo datas, volumes, frequência, renda, etc.

### **6.2.4 Projeções Financeiras**

Incluem a previsão de vendas e de despesa e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing, desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio mostra quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.

É o modo que a empresa terá para estipular e acompanhar o lucro esperado em consonância com a satisfação do consumidor. Desse modo poderá fazer os ajustes necessários para o projeto se tornar viável e mais adequado a realidade da empresa. A partir disso poderá ser planejado as respectivas produções e compra de materiais necessários para o início efetivo do plano.

### **6.2.5 Controles**

Por último, se faz necessário o monitoramento da execução do plano proposto. A frequência deste irá variar de acordo com as ações estipuladas. Será analisado o caminho crítico e suas variações positivas e negativas, sendo ajustado para que seja atingido o objetivo.

## **6.3 Detalhamento do Plano de Marketing - Análise Ambiental**

### **6.3.1 Macroambiente**

Segundo Kotler (2000) “As empresas operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidade e impõem ameaças. Essas forças representam fatores não controláveis que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa reagir.”

Esse macroambiente é descrito como uma esfera comportando diversos fatores que atua ou pode atuar direta ou indiretamente de alguma forma positiva e/ou negativa o desempenho da empresa no mercado no qual está inserida, a curto, médio ou longo prazo.

Para Las Casas (2006) “O ambiente externo é tudo que atua e influi na empresa e se encontra no exterior desta, caso verifique que este proporciona uma oportunidade, coloca-se como meta tal aproveitamento.”

Percebe-se que a partir desses conceitos vemos que o ambiente que cerca uma empresa é rico nas mais variadas formas de influência, que, de maneira geral fogem ao controle da empresa, e muitas vezes podem afetar não somente a empresa em si, mas, também, o mercado no qual está inserida. E às vezes o que se caracteriza como uma ameaça para uma empresa nesse mercado, pode não ser para outra, e pior, até mesmo podendo se tornar uma oportunidade. Cabendo então a competição ser definida por quem analisar, e, além disso, souber aproveitar melhor, ou se defender, do que o ambiente externo proporciona.

Kotler (2000) novamente nos conceitua como “Oportunidade” sendo uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente” e “Ameaça” sendo um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro”.

Contudo, como explicado em parágrafo anterior, não necessariamente uma oportunidade poderá se concretizar, se tornando lucrativa, como uma ameaça também não obrigatoriamente trará prejuízos. Tudo dependerá de como a empresa e os concorrentes trabalharão as informações captadas do ambiente. Aproveitando as oportunidades mais rapidamente e melhor e protegendo ou transformando as ameaças em algo menos impactante ou lucrativo.

Para Kotler e Murphy (1981), "nem todas as ameaças merecem a mesma atenção, devendo os administradores avaliar cada ameaça de acordo com duas dimensões: o potencial de gravidade, o qual é medido pela quantidade de dinheiro ou prestígio que a organização perderia se a 'ameaça' se concretiza-se; e a probabilidade de ocorrência".

Com o objetivo de facilitar a análise do ambiente alguns autores formularam metodologias de análise, a mais conhecida é a PEST (*Political, Economic, Social, Technological*), se referindo as variáveis chaves: Política, Econômica, Social e Tecnológica. Atualmente, pelos graves problemas ambientais e ecológicos causados ao planeta, essa variável entrou fortemente em discussão, se tornando então Análise PESTE. (Para E de *Environment*).

De fato não há um conceito somente para quais variáveis devem ser utilizadas, alguns autores adicionam também o L, para “Legal”, em relação à legislação vigente. Brysson (1989) cita que os fatores existentes na análise ambiental são: econômicos, sociais, culturais, demográficos, políticos, tecnológicos, legais e ecológicos. Estes são definidos pela ausência de controle concreto das empresas em relação à existência destes.

McCarthy (1997) já alega que as variáveis externas são incontáveis e seriam, citadas como ambiente competitivo, econômico, tecnológico, político e legal, sócio-cultural.

Para Oliveira (1992) além dos aspectos já citados, engloba também a questão de concorrentes, produtos, mercado regional, nacional e internacional e fornecedores.

Kotler (2000) nos auxilia citando que “em um cenário global em rápida alteração a empresa deve monitorar seis forças importantes que devem ser sempre avaliadas: a demográfica, econômica, natural, tecnológica, político-legal, sócio-cultural”. Estas estão melhores descritas abaixo, após um estudo e aglutinação das idéias dos autores supracitados, inspirando-se principalmente em Kotler.

### **6.3.1.1 Demografia**

Entre os aspectos de extremo interesse para os profissionais de marketing estão o tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países, a distribuição das faixas etárias e da renda, sua composição étnica, grau de instrução, padrões familiares e características específicas das regiões. Nesse quesito grande parte das informações serão estatísticas, muitas vezes colhidas facilmente em órgãos governamentais, porém, o que condiciona essas características, também, devem ser explorados. Para Kotler (2000) este quesito é um dos principais, pois, lida com o elemento foco de análise, as pessoas em si.

Exemplo: Crescimento populacional no Brasil é um dos maiores do mundo, o que representa também um mercado em expansão.

### **6.3.1.2 Econômico**

Para que existam mercados é preciso que haja pessoas e poder de compra, o poder de compra em uma economia depende da renda, preços, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito. (Kotler 2000). Os profissionais de marketing devem estar atentos a essas tendências, porque elas podem ter um forte impacto nos negócios, especialmente no caso de produtos dirigidos aos consumidores de alto poder aquisitivo e sensível ao preço.

Exemplo: A queda de valor da moeda argentina fez o aumento do fluxo de turistas internacionais, principalmente brasileiros, aumentar exponencialmente. Alguns pontos de destaque para uma análise aprofundada são: crescimento econômico, taxas de juros e política monetária, despesas do governo, inflação, taxa de câmbio e a taxa de desemprego.

### **6.3.1.3 Sócio-cultural**

De acordo com as preferências e os gostos das pessoas, o poder de compra é direcionado para determinados bens e serviços em detrimento de outros. A sociedade molda crença, valores, e normas que definem gostos e preferências. As pessoas absorvem a visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, organizações, sociedade e natureza. Alguns pontos de destaque para uma análise aprofundada são: a mudança no estilo de vida das pessoas, atitudes do trabalhador, grupos e fenômenos culturais, tendências sociais e modismos. Um exemplo para melhor explicar é o caso da Copa do Mundo, que normalmente aumenta a venda de diversos produtos, em destaque, TV, carnes e bebidas.

### **6.3.1.4 Natural**

A deterioração do ambiente é uma importante preocupação global. Em muitas cidades do mundo a poluição atingiu níveis perigosos. Existe preocupação com o efeito estufa, devido à diminuição da camada de ozônio e a escassez de água. Por isso estão sendo criadas, constantemente, legislações para controle dos produtos e serviços, e de adoção de práticas que protejam o meio ambiente. Quanto a isso quatro pontos são conhecidamente relevantes: a escassez de matéria-prima, o custo elevado da energia, os níveis de poluição e a mudança do papel dos governos.

Exemplo: A atual legislação impõe pesadas multas para impactos causados por empresas, assim como restringe a abertura de empreendimentos em terrenos que tenham algum risco de afetar a natureza.

### **6.3.1.5 Tecnológico**

A força que mais afeta a vida das pessoas. Cada nova tecnologia é uma força destrutiva da que existia anteriormente, e um mundo de novas opções que são construídas em seguida. Por exemplo, a TV impactou os jornais e outras mídias, o carro transformou o modo como as pessoas costumavam se locomover diminuindo consideravelmente o crescimento da ferrovia, etc. Alguns pontos de destaque para uma análise aprofundada são:

- Despesas em Pesquisas do Governo
- Novos Produtos e serviços
- Importações
- Ciclo de vida da Tecnologia
- Aspectos da Energia
- Mudanças na Tecnologia da Informação
- Mudanças na Internet
- Mudanças na Tecnologia Móvel

### **6.3.1.6 Político**

Ambiente formado por leis e órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações. Às vezes criam oportunidades, outras ameaças. A tendência atual e global é o aumento da legislação que regulariza os negócios. Alguns pontos de destaque para a análise aprofundada são:

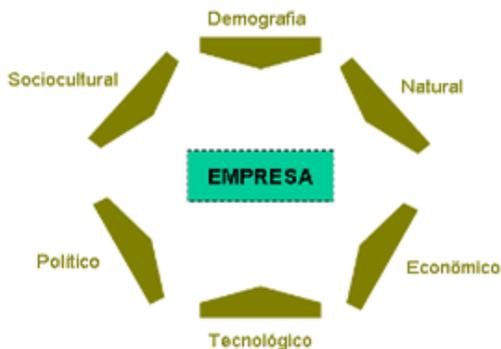
- Regulamentos e Proteções Ambientais
- Regulamentos de Comércio Internacional e Limitações
- Legislações Específicas
- Regulamentos entre Concorrência
- Regulamentos de Segurança
- Política de Impostos
- Código de Defesa do Consumidor (CDC)
- Leis Trabalhistas (CLT)
- Programas e Atitudes do Governo
- Estabilidade Política
- Órgãos Fiscalizadores

Abaixo alguns exemplos de questionamentos chaves para elucidar como deve ser feita a análise ambiental se utilizando dos fatores acima descritos:

- Haverá eleições próximas que poderão mudar o cenário político para nosso mercado?
- Que tipo de legislação industrial ou comercial está sendo votadas/discutidas?
- Quais as condições econômicas gerais do país, região, estado e local em que nossa empresa opera?
- Decisões judiciais atuais modificam alguma de nossas atividades?
- Os últimos avanços tecnológicos ameaçam nosso produto?
- Como a sociedade tem visto nosso produto, e o setor de atuação?

Lembrando que os tópicos, acima descritos, são balizadores para que seja feita uma análise abrangente e completa. Esta servirá para auxiliar a continuação do planejamento e conseqüentemente a tomada de decisão.

Para finalizar, Kotler (1996) diz que as empresas bem sucedidas conhecem a importância vital da observação e adaptação contínua do meio que está inserida cuja mudança é constante.



**Figura 2:** Adaptação da forças externas no macroambiente.

Fonte: Kotler 2000, p 96

### 6.3.1.7 Matriz de Avaliação

Após a execução das análises acima é comum que seja utilizada uma matriz para que seja melhor visualizado os dados levantados. Primeiramente se utiliza as matrizes abaixo, onde são correlacionadas as ameaças obtidas com a análise dos fatores, entre a possível probabilidade de ocorrência e o grau de impacto. E as oportunidades com o grau de atratividade.

Para o preenchimento dessas matrizes é comum que sejam aplicados notas em todas as questões que foram listadas em relação ao possível grau de ocorrência, e para os impactos (ameaças) e atratividade (oportunidades). Sendo então feita uma média das notas para se ter uma melhor noção dos graus.

		Probabilidade de Ocorrência	
		Alto	Baixo
Grau de Impacto	Alto		
	Baixo		

**Figura 3:** Matriz de Ameaças – Impacto x Ocorrência

Fonte: Kotler 2000, p 99

		Probabilidade de Ocorrência	
		Alto	Baixo
Grau de Atratividade	Alto		
	Baixo		

**Figura 4:** Matriz de Oportunidades – Atratividade x Ocorrência

Fonte: Kotler 2000, p 99

Após essa avaliação, dependendo do nível de planejamento das empresas e dos gestores, serão utilizadas, apenas as questões que estiverem no quadrante (alto x alto). Pois, são considerados assim detentores de uma maior importância, sendo uma oportunidade ideal ou ameaça de alto risco. Nesse último caso, deverão ser criados planos de contingência para suportar as situações declaradas.

Para baixo em impacto e ocorrência, é uma oportunidade arriscada ou ameaça de risco controlado, podendo ser ignorado. As oportunidades e ameaças da célula superior direita e inferior esquerda devem ser vistas com cautela, pois, podem melhorar a atratividade mas sem garantias de ocorrência e impacto. Assim como, no caso das ameaças, podem gerar graves problemas se aumentarem.

### **6.3.2 Microambiente**

A tarefa da administração de marketing é atrair clientes e relacionar-se com eles, oferecendo-lhes valor e satisfação. No entanto, essa tarefa não pode ser realizada apenas pelos gerentes de marketing. O sucesso deles depende de outros atores do microambiente. Kotler (2000)

Para Oliveira (1992), porém, este é mais restrito, englobando apenas a questão de produtos, e questões internas da empresa como recursos humanos, estilo da administração, resultados obtidos, imagem da empresa, recursos financeiros, tecnologia, comercialização e suprimentos. E complementa com um adendo, informando que por ser um sistema todos os fatores que possam ter influência na empresa, além dos já citados em macroambiente, devem também ser estudados.

Para Kotler esse ambiente contém o ambiente interno da empresa, departamentos e processos (empresa), fornecedores, intermediários de marketing, como revendedores, empresas de distribuição, agências de serviços de marketing etc., clientes, concorrentes, que disputam com a empresa no esforço para melhor atender os clientes, e vários públicos que se combinam para construir o sistema de entrega de valor da empresa ou possuem interesse atual ou potencial na capacidade da organização de atingir seus objetivos ou um impacto sobre essa capacidade.

### **6.3.2.1 A Empresa**

Ao fazer seus planos de marketing, a gerência de marketing leva em consideração outros grupos da empresa, tais como a administração de topo, os departamentos de finanças, pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e contabilidade. Todos estes grupos formam o ambiente interno e, em conjunto, têm um impacto sobre os planos e as ações de marketing. Segundo o conceito de marketing, todas essas funções devem “pensar no consumidor” e coexistir em harmonia para oferecer valor superior e satisfação ao cliente.

Alguns questionamentos importantes são quanto as metas atuais, os recursos financeiros e humano disponíveis, processos e projetos existentes e problemas estruturais.

#### **6.3.2.1.2 Os Fornecedores**

Os fornecedores são um elo importante no sistema geral de entrega de valor da empresa ao consumidor. Eles provêm os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o marketing. Os gerentes de marketing devem controlar os suprimentos, as greves e outras ocorrências podem prejudicar as vendas no curto prazo e a satisfação do cliente no longo prazo. O aumento dos custos dos suprimentos pode forçar também o aumento dos preços, prejudicando assim o volume das vendas.

Para o SEBRAE importantes questões a serem tratadas com os fornecedores são a análise de preço, condições de pagamento, qualidade do serviço, prazo de entrega, localização e quais seus clientes. E sempre tentar um fluxo constante de compra, para criar uma relação de parceria, que poderá no futuro fazer até mesmo uma barreira contra novos concorrentes (Porter, 1986)

#### **6.3.2.1.3 Os Intermediários**

Os intermediários do marketing ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus bens aos compradores finais. Incluem revendedores (atacadistas, varejista, agentes), firmas de distribuição física (transportadoras, manuseios, etc.), agências de serviços de marketing (ag. de propaganda, ag. de promoção, consultorias de marketing) e intermediários financeiros (bancos, financeiras, seguradores).

Na tentativa de criar um relacionamento positivo com os clientes, provendo-lhes satisfação, a empresa deve fazer mais do que apenas otimizar seu próprio desempenho. Deve

relacionar-se efetivamente com os fornecedores e os intermediários de marketing para otimizar o desempenho de todo o sistema.

#### **6.3.2.1.4 Os Clientes**

Eixo no qual gira toda a empresa, por isso é necessário estudar seus clientes de perto, entendendo suas necessidades. Segundo Kotler a empresa pode ter cinco tipos de clientes: O mercado consumidor (indivíduos e famílias), o mercado industrial (compra bens e serviços para processamento ou para usá-los em seus processos de produção), o mercado revendedor (compra para revender com lucro), o mercado governamental (órgãos do governo que compram bens e serviços para outros que deles necessitem), o mercado internacional (compradores estrangeiros, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos).

Um dos questionamentos a serem feitos para analisar esse ponto é quem são nossos clientes atuais, e potenciais, como utilizam nosso produto, aonde, como, porque e quando compram, e como avaliam a empresa, seus produtos e seus concorrentes a respeito da reputação, qualidade dos produtos, serviços, força de vendas, preço e distribuição?

#### **6.3.2.1.5 Os Concorrentes**

Os profissionais de marketing não devem apenas visar às necessidades dos consumidores-alvo; devem também alcançar vantagens estratégicas, posicionando suas ofertas contra as de seus concorrentes na cabeça dos consumidores.

Não há estratégia competitiva de marketing que se adapte a todas as empresas. Cada empresa deve considerar seu próprio tamanho e sua posição na indústria comparados aos de seus concorrentes.

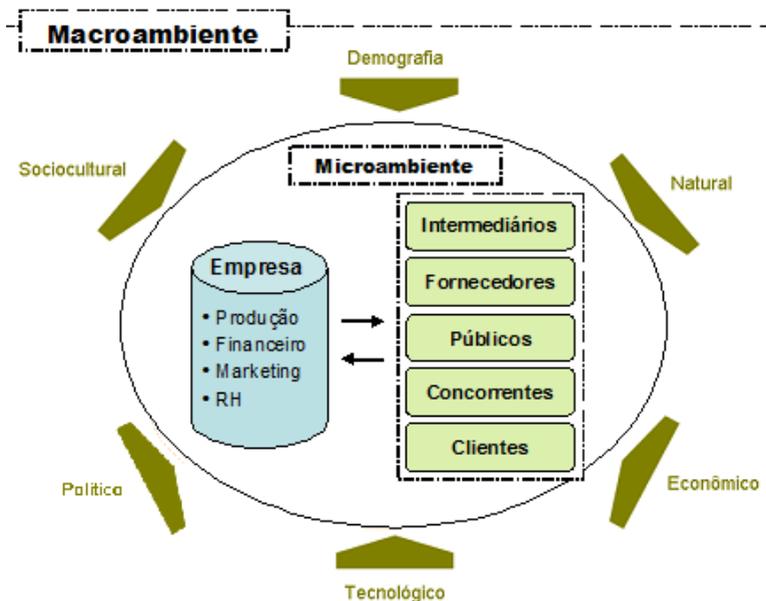
É interessante saber quem são os diretos e indiretos, quais os seus objetivos, estratégias, forças e fraquezas, como agem e o reconhecimento destes no mercado pelo público.

#### **6.3.2.1.6 Os Públicos**

O ambiente de marketing da empresa inclui também vários tipos de público. O público é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa e atingir seus objetivos. Kotler apresenta sete tipos de públicos: Público financeiro, público da mídia, público do governo, público de defesa do consumidor, público local, público geral, público interno.

Uma forma de analisar esse ambiente é a aplicação de pesquisa de marketing de modo que a análise se torne mais analítica. O processo de pesquisa tem início com a definição do problema, é desenvolvido o plano de pesquisa, e as informações são coletadas, variando no tipo e na forma da coleta, como pesquisa qualitativa ou quantitativa, aplicada por telefone, e-mail, etc. Em seguida estes dados são analisados em tabelas e distribuições, com médias e medidas de dispersão, modelos estatísticos para então concluir a pesquisa.

Kotler cita que uma forma eficaz de avaliar o ambiente é questionando os diferentes atributos internos dos fatores em uma escala de desempenho e importância.



**Figura 5:** Adaptação do mapa da interação dos ambientes

Fonte: Kotler 2000

### 6.3.3 Matriz SWOT

Para Fernandes e Berton (2005), essa análise confronta as ameaças e oportunidades do ambiente com as forças e fraquezas da organização e, a partir dessa comparação, gera insumos para as estratégias da empresa”.

A Matriz SWOT – do inglês strength/weakness e opportunities/threats – é uma ferramenta bastante utilizada para poder melhorar a visualização de fatores de modo sistemático matricial. Assim, auxilia a análise sobre os fatores internos da empresa, pontos fortes e pontos fracos e os fatores externos, oportunidades e ameaças ambientais.

A combinação desses fatores ajudam a criar uma base de como aproveitar as oportunidades bem como se proteger ou amenizar os impactos das ameaças.

Conceituando:

Ponto forte é o que a empresa possui ou faz, que lhe garante uma vantagem ou diferenciação no mercado já o ponto fraco cria uma desvantagem. Em ambos a empresa possui total controle sobre a execução ou não desses fatores.

Oportunidade é uma situação do ambiente externo, portanto, que não possui controle que pode vir a favorecer de algum modo, direta, ou indiretamente a situação da empresa ou do mercado como um todo, a ameaça é o oposto.

Vale lembrar que existem diversos casos onde uma ameaça pode acabar sendo declarada como oportunidade quando estiver sendo montada a Matriz SWOT, pois, depende do ponto de vista que está sendo analisada.

De acordo com Torres (1986), existirão oportunidades que podem não ser aplicáveis no momento, devido a prazo ou outros fatores. Contudo é interessante deixar em um banco de oportunidades para que seja geridas permanentemente até que ocorram ou não.

Quanto as forças e fraquezas, alguns dos métodos utilizados para os identificar são as entrevistas, questionários, painéis, seminários, caixa de sugestões etc.

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Potencial de Ação Ofensiva	Capacidade Defensiva
Fraquezas	Debilidades	Vulnerabilidades

**Figura 6:** Matriz SWOT e Análise

Fonte: Kotler 2000

A análise SWOT fornece uma análise eficiente e eficaz. Sua metodologia é simples:

1. “Elimine possíveis pontos fracos da empresa identificados em áreas nas quais você enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico;
2. Capitalize as oportunidades descobertas onde sua empresa tem pontos fortes significativos;
3. Corrija possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais;
4. Monitore as áreas nas quais você identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes. ”

Sabendo que devido as crescentes inovações tecnológicas nas comunicações e transporte, a mudança se torna contínua no mercado. Nesse sentido, a SWOT necessita ser revista e refeita regularmente.

## **6.4 Detalhamento do Plano de Marketing - Formulação de Estratégias**

Como citado anteriormente, nesse ponto, é definido, após as análises anteriores, a maneira pela qual a empresa fará para melhorar seu marketing; partindo das premissas abaixo:

### **6.4.1 Negócio**

Para Chiavenato (2004) Definir o negócio da empresa é explicitar seu âmbito de atuação. Na hora de responder a pergunta "qual é o nosso negócio?", deve-se lembrar que os clientes não compram produtos, mas a solução de problemas ou os benefícios que os produtos ou serviços trazem.

A identidade da empresa é um conjunto de atributos que a torna única. Vale ressaltar, que identidade é o que a empresa é, e não o que gostaria de ser. Ao contrário da identidade, a imagem não é o que a empresa é, mas o que as pessoas vêem. E muitas vezes a empresa possuiu uma determinada identidade, mas passa uma imagem diferente. Daí a importância de se estar alinhando a identidade com a imagem da empresa.

A declaração de missão da empresa deve refletir a sua razão de ser, qual o seu propósito e o que a empresa faz (negócios). No entanto a visão, comumente confundida com a missão, é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa

deseja ser. Assim, a declaração de visão de uma empresa deve refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

Os valores representam os princípios éticos, é como o caráter da empresa por trás de suas ações. É importante destacar que estes valores devem realmente fazer parte da cultura organizacional da instituição, isto é, devem ser percebidos por todos.

## 6.4.2 Segmentação

Segmentos são tipos específicos de clientes que são atendidos pela empresa, possuem interesse ou potencialidade para tal.

Existem diversas formas de segmentação, como por:

- Geografia, (países, cidades, estados, bairros, etc.);
- Psicografia, (estilos de vida e atitudes)
- Comportamentais,
  - hábitos de consumo (onde, como quando e porquê compram),
  - benefícios esperados,
  - frequência de compra,
  - estímulos de compra (preço, marca, qualidade, localização, etc)
- Demografia (faixa etária, sexo, profissão, renda, idade, educação, etc.)

O que normalmente ocorre, porém variando bastante a forma de empresa para empresa, é a segmentação utilizando diversos fatores acima citados. Por exemplo: jovens, de baixa renda, que procuram preço, do sexo masculino e são preocupados com o meio ambiente.

Isso ocorre porque o mercado é justamente a soma de diversos segmentos, contudo, quanto melhor se conhece e define o seu alvo, melhor será a aceitação pois o produto será “personalizado”. Desse modo se faz necessário um banco de dados para que essas informações sejam coletadas e analisadas de modo dinâmico. Sabendo disso as empresas, principalmente de telecomunicações investem quantias significantes para a melhoria de seus datawarehouses para que tenham a informação mais precisa e atual, online e fulltime de seus clientes. Assim podem executar o marketing dinamicamente atendendo aos seus diferentes tipos de clientes e sem perder a impessoalidade dos mesmos.

### **6.4.2.1 Alvo**

Ou target, é compreendido por um segmento em particular, ou alguns, cujos objetivos do plano, procedimentos, imagem, e ações da empresa, como um todo, terão como foco. Para este grupo em específico é interessante saber mais sobre suas necessidades declaradas, reais, secretas, não-declaradas e de prazer.

### **6.4.2.2 Posicionamento**

É a união da identidade com o que se propõe a entregar pro cliente. Desse modo, após a definição anterior é desejado que as diretrizes da empresa sejam focadas neste, ou nestes, públicos selecionados. Podendo se ajustar aos interesses do mesmo, adaptando sua imagem, especificações, processos, serviços e tudo que tange e faz relação com o produto da empresa.

### **6.4.3 Definição da Marca**

De acordo com o SEBRAE “A marca é a identidade da empresa, ou seja, a forma como ela será conhecida, portanto, deve traduzir a imagem que se deseja passar para o mercado, no caso, o posicionamento da empresa. Por isso, a definição do posicionamento do seu negócio e de suas vantagens sobre a concorrência, realizadas anteriormente, são fatores essenciais para repensar uma marca ou criá-la.”

Fisicamente, a marca trata do nome e símbolo e normalmente também um slogan. A importância de esse passo vir após os anteriores se dá justamente pelo fato dessas características terem impacto no seu público alvo definido.

### **6.4.4 Metas e Objetivos**

Estes para Kotler são os resultados que a empresa deseja alcançar. Estão relacionados à missão da empresa e serão os pontos onde a empresa se balizará para avaliar a performance, por isso precisam seguir a metodologia SMART, que de acordo com artigo para o site Portal do Marketing, por Casella, pós-graduado em marketing):

- Specific, Específica, precisa ser o mais detalhada possível, sem generalizações;
- Masurable, Mensurável, quantificar de modo viável;
- Attainable, Alcançável, pode e deve ser uma projeção, porém sendo o mais realista possível;

- Relevant, Relevante, as metas devem ser as mais importantes possíveis;
- Time-based, Temporal, ter um prazo para cumprimento.

Exemplos: volumes de vendas, quota de mercado e índices de satisfação dos clientes.

#### **6.4.5 Ações**

Nesse ponto se desenvolve estruturadamente o plano de ação de como serão atendidas as metas a partir das estratégias desenvolvidas anteriormente, para isso são respondidas perguntas chaves:

- A ação – identificar as atividades que devem ser executadas
- Período – São os prazos de inicio e fim para cada uma das atividades descritas
- Como – O paralelismo, dependência ou correlação entre as atividades
- Responsável – Definição do responsável ou área pelo andamento e conclusão
- Custo – Levantamento do custo de cada uma das atividades, muitas vezes estes farão parte da verba de marketing.

#### **6.4.6 Projeções Financeiras**

A avaliação estimada dos lucros, das despesas e das receitas nas empresas, decorrente dos processos realizados para atingirem os seus objetivos.

Um dos maiores desafios dos diretores de marketing e diretores financeiros de todas as empresas é como elaborar um sistema dinâmico para montar o orçamento.

A abordagem mais satisfatória seria o diretor de marketing justificar todas as despesas de marketing a partir de uma base zero para cada ano, contra as tarefas que ele deseja cumprir. Se os procedimentos desse manual forem seguidos, será construída uma hierarquia de objetivos de modo tal que cada item de despesa do orçamento pode ser relacionado diretamente com os objetivos financeiros iniciais da empresa.

Essa operação garante não somente que todos os itens de despesa sejam totalmente justificados como parte de uma abordagem de tarefas racional e objetiva, mas também que, quando for preciso fazer mudanças durante o período ao qual o plano se refere, elas possam ser feitas de modo a causar o mínimo dano possível aos objetivos de longo prazo da empresa.

A despesa incremental do marketing pode ser considerada como a soma de todos os custos incorridos após o produto sair da fábrica, excetuando-se os custos envolvidos na distribuição física.

#### **6.4.7 Controle**

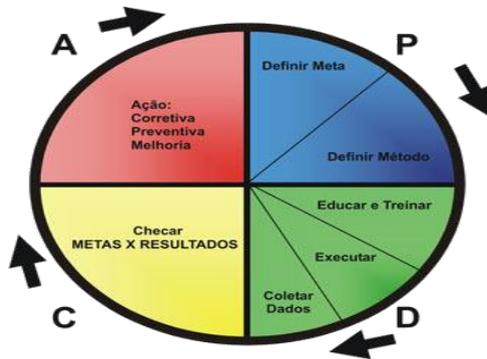
E a última seção do plano de marketing descreve os controles para o seu monitoramento. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A alta administração pode analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis. Algumas medições internas e externas serão necessárias para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem planos de contingência que descrevem as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos adversos específicos como guerra de preços ou lançamento de novos produtos pela concorrência.

Para isso vale lembrar que de acordo com Deming (1990) essa fase requer duas ações: rotinas e melhorias. A primeira é a manutenção de como se executa as atividades após estas serem padronizadas e previamente consideradas de qualidade, e a segunda, em relação a melhorar a capacidade do processo.

No plano gerencial, isso é aplicado identificando e eliminando desvios eventuais do desempenho que tenha sido planejado ou esperado; e as melhorias são em cima de problemas crônicos que atrapalham o efetivo de bom desempenho.

Citando Deming também, este nos mostrou a importância do já existente ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) o qual se refere a:

- Plan, Planejar, é o estabelecimento de um planos, metas, e objetivos. Em relação ao nosso plano de marketing é a elaboração de estratégias.
- Do, Fazer, é quando o proposto é efetivamente implementado, lembrando que sempre quando preciso as pessoas devem ser treinadas para isso.
- Check, checar, etapa na qual se compara o que foi atingido com o que foi proposto, monitorando e avaliando com frequência os resultados.
- Act, Ação, quando irá ser feita as correções e alterações devidas para a melhoria dos processos, procedimentos e produtos, ou até mesmo da medida adotada e as próprias ações que foram propostas.



**Figura 7:** Ciclo PDCA

Fonte: Site – [www.portaldaadministracao.org](http://www.portaldaadministracao.org)

Em específico para o Marketing, de acordo com artigo citado no site [www.mundo-domarketing.com.br](http://www.mundo-domarketing.com.br) por Bruno Mello, existem três formas citadas de controle, estas são:

- Controle do plano, cujo objetivo é monitorar os objetivos propostos no plano, como a análise de vendas e volume, de market share e despesas de vendas.
- Controle da lucratividade, principal e bastante exigido, atualmente, pelo mercado; se refere a capacidade financeira de definir onde a empresa está obtendo lucro ou prejuízo, seja ele no produto, segmento, ponto-de-venda etc.
- Controle estratégico, conhecido também como auditoria de marketing, é a avaliação contínua, periódica e sistemática da empresa em todas as cadeias que agregam valor ao produto para descobrir possíveis pontos problemáticos e propor soluções para as mesmas.

## Capítulo VII

### Planejamento de Marketing no Hotel 33 South Backpacker

#### 7.1 Contextualização

O projeto de planejamento de marketing foi realizado no período de fevereiro a junho de 2008, na África do Sul (localizada no continente africano), na cidade de Capetown, cidade esta muito parecida com o Rio de Janeiro, com belezas que envolvem praias e montanhas em um mesmo cartão postal, além disso, possui semelhanças no que diz respeito a estar localizada em um país emergente, tendo suas mazelas bem parecidas com a do Brasil e com importância econômico-social considerável no continente.

O hotel de pequeno porte, no qual o projeto foi aplicado, é conhecido como “33 South Backpacker”, e foi inaugurado poucos meses antes, em setembro de 2007 por duas sócias Kim Whitekar e Cindy. Ambas amigas desde o período da universidade e sem nenhuma experiência em hotelaria. A primeira nunca havia trabalhado formalmente, e a segunda era ex-gerente de um conhecido restaurante da região.

Este hotel se localizava no outrora famoso bairro de Observatory, afastado cerca de 15km do Centro da cidade. Um bairro universitário e bem movimentado, pois, estava perto da continentalmente importante UCT (*University of CapeTown*).

A equipe do projeto foi composta exclusivamente por Mário Nascimento, em um total de 356 horas trabalhadas, o conhecimento para isso foi adquirido graças aos seus estudos e projetos anteriormente executados durante sua carreira profissional.

O projeto foi todo redigido em inglês, dando um total de 120 páginas. Abaixo segue a tradução na íntegra do projeto onde se poderá ter a visualização de toda a aplicação do referencial teórico levantado anteriormente.

#### 7.2 Estudo de Caso

##### 7.2.1 Introdução

Marketing é um processo que serve para entender o que os clientes desejam, entregando produtos e serviços que é fundamental para qualquer tipo de negócio. Não podendo ser confundido apenas com propaganda ou anúncios, mas sendo tudo que a empresa pode fazer melhor para satisfazer seus clientes e mostrar para os mesmos que são o melhor no que fazem.

Também é conhecido como a antecipação do que os clientes necessitarão no futuro e seus anseios, que são descobertos a partir das pesquisas de marketing.

Essencialmente, o marketing é o processo de criação e/ou direcionamento da organização para ter sucesso em vender um produto ou serviço que as pessoas, não somente desejam, mas querem comprar!

Lembro que o hotel é um produto turístico, junto com o transporte, a gastronomia e o lazer da viagem, ou intenção de viajar e conhecer um outro lugar. Sendo um dos pilares principais do turismo.

É importante lembrar também que é um serviço intangível, uma experiência, e mais que um produto, a qualidade precisa ser a melhor, e isso nunca poderá falhar.

- Nos serviços os erros não podem ser corrigidos
- Os serviços são abstratos e não existe devolução
- Os clientes vêem a execução do seu trabalho
- Sempre possuir contato com os clientes

## **7.2.2 Macroanálise**

Foi preciso entender, não somente nossos clientes, mas o lugar onde está inserido, como nosso país, cidade e vizinhança. Normalmente para isso estuda-se a “PESTE”, que são os aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, e ambientais. De qualquer modo iniciou uma visão da história geral sobre a África para haja a ambientação de todos..

### **7.2.2.1 História - África do Sul**

A história escrita da África do Sul, começa com a chegada dos Portugueses. Em 1487, Bartolomeu Dias, se tornou o primeiro Europeu a chegar no ponto mais distante do continente Europeu. Quando retornou para Lisboa levando as novidades do descobrimento, que chamou de Cabo das Tormentas, devido as condições encontradas, seu real apoiador, João II de Portugal, escolheu um nome diferente, Cabo da Boa Esperança (Cape of Good Hope).

Nos dois séculos seguintes um pequeno número de pescadores portugueses foram vivendo e se espalhando pela região costeira, mas não há um número certo sobre quantos. Em 1652 uma estação foi estabelecida no Cabo da Boa Esperança por Jan Van Riebeeck pela Companhias Holandesa das Índias Ocidentais. Pelos séculos XVI e XVII a pequena expansão de acentamentos eram de posse holandesa.

O império Britânico dominou a área em seguida, que foi ostensivamente atacada pela França, que também tinha interesse em usar a Cidade do Cabo (Cape Town) na rota para Austrália e Índia. Em 1803 voltou para as mãos da Holanda, mas, pouco tempo depois a companhia declarou falência e o império Britânico novamente anexou a colônia, em 1806.

### 7.2.2.2 Aspecto Político

O atual presidente da África do Sul é Thabo Mbeki, que sucedeu Nelson Mandela. A África do Sul possui um parlamento de câmara dupla, onde 90 membros são do Conselho Nacional das Províncias (casa superior) e 400 membros da Assembleia Nacional (casa inferior).

Abaixo segue tabela com a divisão das cadeiras pelos partidos:

<b>Partidos</b>	<b>TOTAL</b>
A S A P O	02
FM	02
PAC	03
UCDP	03
VF+	04
ACDP	06
ID	07
NNP	07
UDM	09
IFP	28
DA	50
<b>ANC</b>	<b>279</b>
<b>T O T A L</b>	<b>400</b>

**Tabela 7:** Divisão Das Cadeiras Pelos Partidos

Como se pode ver, a política sul-africana é dominada pelo partido do Congresso Nacional Africano, que recebeu cerca de 70% dos votos na última eleição geral de 2004. Quando temos essa situação é fácil perceber que a situação política não é interessante.

No próximo ano, o presidente estará deixando o cargo, é provável que seja substituído pelo líder do partido citado no parágrafo anterior, Jacob Zuma, que vem enfrentando acusações de corrupção, fraude, lavagem de dinheiro e estupro.

Sobre o estupro, uma amiga da filha de Zuma, acusa que ele a tenha estuprado, sem camisinha, e que ela é HIV positivo. Este, quanto a AIDS, diz que o vírus é uma lenda que os outros países costumam dizer para trazer riscos econômicos para o país. Isso nos trás um mal pressentimento sobre o futuro político do país.

### 7.2.2.3 Aspecto Economico

O Rand (moeda local), teve a pior performance esse ano, perdeu 12% em comparação com o dólar, desde que o país foi abatido por uma crise energética. A moeda chegou ao patamar de 7.87 rands para um dólar. Mas mesmo nessa situação a África do Sul, lidera o continente nas exportações e na produção mineral, é também a porta de entrada para outros mercados africanos, sendo uma importante potência econômica emergente.

A legislação comercial, do trabalho e marítima é particularmente bem desenvolvida, e as leis sobre concorrências, direitos, patentes e marcas estão em conforme com as normas e convenções internacionais.

Abaixo segue tabela sobre a contribuição econômica ao índice GDP (Gross Domestic Product).

Setor	Contribuição ao GDP
Finanças, imobiliárias e serviços prestados às empresas	20.4%
Manufatura	15.9%
Comércio, Hotéis e restaurantes	14.1%
Governo serviços	12.4%
Transportes, armazenagem e comunicação	9.8%
Mineração e pedreiras	5.5%
Serviços pessoais	5.3%
Construção	3.5%
Agricultura, silvicultura e pesca	2.2%
Eletricidade, gás e água	2.1%

**Tabela 8:** Econômica Ao Índice GDP (Gross Domestic Product)

A tabela em análise, percebe-se que o setor hoteleiro, é um dos melhores para se investir já que possui uma boa participação e continua em crescimento. Desde o fim do Apartheid todos os governos veem investindo bastante no turismo. Provável que nos próximos anos o setor cresça ainda mais e se torne o segundo mais importante. Essa situação é assegurada já que teremos a próxima Copa do Mundo sendo sediada. Nesse sentido, todas as companhias estão investindo em lugares que terão algum tipo de relacionamento com o turismo, como hotéis, restaurantes, etc.

#### **7.2.2.4 Aspecto Social**

A África do Sul é uma nação com mais de 47 milhões de pessoas de diversas raças, culturas, línguas e religiões. Os Africanos negros são em torno de 79.5%, seguidos dos Brancos e dos Coloured” com 9.2% e 8.9% respectivamente, Indianos e Asiáticos são em 2.5%. A maior parte da população se classifica como Africano Negro, mas não são cultural nem linguisticamente homogêneos.

O IDH (International Development Human) é de 0.684. Nota baixa, já que o Brasil possui 0.808, e está na 70ª posição. E por causa da AIDS, provavelmente a população irá diminuir cerca de 35 milhões até 2025.

Desde o fim do Apartheid a população está vivendo em uma bolha que pode estourar a qualquer momento e ninguém sabe quando, ou como, mas sabem que irá acontecer. Existem diferenças absurdas de língua, cultura e pensamentos sobre tudo. É raro ver duas pessoas de raças diferentes conversando umas com as outras. Foi sentido que ainda há ressentimento em seus rostos, esperando o momento certo. As raças são realmente muito divididas.

#### **Esportes**

A África do Sul foi à campeã da última Copa do Mundo de Rúgbi em 2007, na França, derrotando os favoritos, a Inglaterra na final. Isso é importante de dizer já que a próxima copa do mundo também será lá, e o mundo está esperando por esse momento, que com certeza trará diversos turistas e oportunidades para o continente Africano, e o país principalmente.

É impossível não falar sobre a África como um paraíso do surf, tendo praias como “J-bay”, um dos melhores lugares do mundo para a prática do surf, ponto principal dos grandes campeonatos mundiais.

### 7.2.2.5 Aspecto Tecnológico

Atualmente o rápido crescimento da tecnologia da informação vem mudando todos os mercados, é preciso prestar atenção nisso. Sabe-se que muitas pessoas no mundo possuem Internet, e a maioria da população vem usando isso para todas as formas de trabalho.

### 7.2.2.6 Aspecto Ambiental

A África é um dos 17 países considerados “mega-diversidades”. Tem mais de 20.000 diferentes áreas de biodiversidade. Sendo o terceiro maior país biodiversificado do mundo.

Inúmeros mamíferos podem ser encontrados, incluindo leões, leopardos, rinocerontes brancos e pretos, elefantes e búfalos, que compõe o famoso “*Big Five*”, também podem ser encontrados: kudus, impalas, hienas, hipopótamos e girafas. Uma grande área territorial no Nordeste é de preservação ambiental, nela se encontra o Parque Nacional Kruger, o mais famoso parque selvagem do mundo.

É também uma grande reserva de ouro, platina e outros minerais, que são vendidos a preços recordes no mercado.

O suprimento energético e o ambiente

Depois de seguidas tentativas frustradas do governo em encorajar o setor privado, para a construção de geradores de energia, a estatal Eskom iniciou a experiência de aumentar a capacidade elétrica o que gerou uma série de blackouts por todo o país.

Esse é provável o maior problema que terão que brigar nos próximos anos. A África do sul viverá na escuridão, porque eles não possuem outras maneiras de gerar energia. E não é fácil construir uma hidrelétrica da noite para o dia, ou usar energia solar, etc. É preciso investir muito dinheiro e o mais importante, pensar no impacto ambiental.

### 7.2.2.7 Cape Town (Cidade do Cabo)

A segunda mais populosa cidade da África do Sul, e também a capital legislativa, onde o parlamento nacional e vários escritórios governamentais estão localizados. Cape Town é famosa por sua beleza natural, incluindo os já famosos pontos turísticos: *Table Mountain*, *Devil’s Peek*, *Lions Head*, *Cape Point*, e o porto de *Victoria & Alfred Waterfront*. É constantemente reconhecida como uma das mais belas cidades do mundo, pela sua geografia e o mais popular destino turístico Africano.

Muitos desses turistas vêm visitar as praias de Cape Town como Clifton's Beach e Camps Bay. Devido à geografia favorável é possível visitar diferentes praias em um mesmo dia, e cada uma com sua atmosfera. O surf é um popular esporte na cidade, que tem o torneio Red Bull Big Wave todos os anos. E não se pode deixar de citar como um dos lugares favoritos para a prática da corrida de bicicleta.

O sistema de transporte de Cape Town se conecta a todo o resto do país, servindo como porta de entrada para os outros destinos. Entre esses, existem os vinhedos de Cape na cidade de Stellenbosch, com degustação dos melhores vinhos do país. Contudo o sistema de transporte da mesma não é muito bom, táxis e vans param em qualquer lugar para pegar passageiros, o que causa acidentes e engarrafamentos, e às vezes quebram no meio do caminho. O trem só funciona até às 20h e não há qualquer transporte noturno, caso não tenha carro apenas poderá sair de táxi. Mas as estradas e rodovias de maneira geral são perfeitas.

### **7.2.2.8 “Paraíso Gay”**

A cidade está se tornando o próximo “paraíso gay”, como podemos ver no artigo de um importante e famoso site GayGuide:

“A razão para Cape Town ser um proeminente destino de viajantes gays não é difícil de se achar; até porque as razões são as mesmas de qualquer viajante, com famosas belezas naturais.”

“Para eles em particular, a África pós-apartheid se tornou atraente pois a constituição em 1996 foi a primeira a oferecer por escrito a proteção da não discriminação contra raça e orientação sexual.”

“Cape Town tem muito a oferecer para o público gay, normalmente homens. Alguns dizem que é a cidade que possui mais homens gays per capita do que qualquer lugar na África. E existem diversas boates, restaurantes e hotéis que tem como público alvo justamente eles”

### **7.2.2.9 Observatory**

Subúrbio de Cape Town, fica no caminho para Simon's Town com trens partindo de 40 em 40 minutos, e aos domingos de hora em hora. Conhecida informalmente como “Obs” possui proximidade com a *Universidade de Cape Town (UCT)* e em específico a Escola Médica. Grande parte das pessoas que vivem no bairro são estudantes da UCT ou viajantes que vieram conhecer a universidade.

O bairro é um dos subúrbios cinzas, onde durante os anos de Apartheid todas as raças viviam juntas. E continua sendo um lugar alternativo, composto por estudantes e tendo um clima

diferente, meio new age no ar. Também possui um estádio de futebol e um de hockey, e uma piscina pública muito popular nos verões.

Existe um “abre e fecha” de restaurantes na área, mas alguns conseguem permanecer já há alguns anos, como os *Obz Café*, *Diva*, *Dragon Chinese* e *Ganesh*, um típico restaurante Africano, conhecido pelas sobremesas e inúmeros bares que também compõe o cenário.

### 7.2.2.10 Matriz SWOT – Oportunidades e Ameças

Pode-se usar essa matriz abaixo para visualizar facilmente tudo que foi falado anteriormente, mas agora listado em tópicos e usando graduações.

Oportunidades	Atratividade
A legislação que regula comércio	1
Setor hoteleiro crescente	1
Big Five – Safari	1
Kruger Park	1
Minerais (Ouro e Diamante)	1
Biodiversidade	1
Sucesso da equipe de Rugby	1
Surf Paradise (J-bay)	1
Estradas	1
Colonização Portuguesa e Holandesa	1
Importancia Histórica	1
Moeda Fraca	1
Programas Sociais	1
Internet	2
Corridas de bicicleta	2
Belezas naturais (Table mountain...)	2
Waterfront, Canal Walk, Acesso Park	2
Famosos restaurantes e clubes noturnos	2
Piscina e Estádios	2
Colonização Inglesa	2
Turismo - Zimbabwe, Namíbia, Moçambique	2
Proxima Copa do Mundo	3
Gay Paradise	3
Possibilidade Jogos Olimpicos	3
University of Cape Town	3

Escola Médica	3
Obs como lugar alternativo e famoso	3
Festivais e Congressos	3

**Tabela 9:** Oportunidade e Atratividade

A atratividade é quanto cada um desses tópicos é importante, e tem a capacidade de trazer benefícios. Todas essas oportunidades serão utilizadas no relatório. A maioria delas em Praça e Promoção, auxiliando na divulgação da marca, em divulgações e parcerias.

<b>Ameaças</b>	<b>Impacto</b>
Dominação da ANC	1
AIDS	1
Diferentes Línguas	1
Estereótipo Sul Africano	1
Cultura do Apartheid	1
Instabilidade - Zimbabwe e Botswana	1
Próximo Presidente Zuma	2
Pessoas não muito amigáveis	2
Queda econômica	2
Violência contra mulheres (estupro)	2
Rand (pior desempenho)	3
Suprimento Energetico	3
Transportes da Cidade do Cabo	3
Pouca e má informação sobre a África do Sul	3
Volatilidade da moeda	3
Baixa Temporada	3

**Tabela 10:** Ameaças e Impacto

Impacto é quanto essas ameaças podem afetar um negócio. Isso significa o quanto de cuidado deve-se ter. Como pode-se ver, não é um bom momento para investir em grandes projetos, como a criação de um outro backpacker ou gastar muito em um. Há uma grande instabilidade política e econômica acontecendo e mais ainda é previsto de acontecer. O melhor a ser feito é esperar o fim das eleições.

### 7.2.3 Microanálise

Essa análise consiste em usar os atributos principais de uma rede hoteleira para analisar e comparar notas, entre as partes que tem relação a um negócio. Essas notas variam de 0 a 5, considerando 5 como a nota máxima positivamente para o atributo. Legenda das notas:

Os atributos principais seguem abaixo:

<b>Preço</b>
Comparado
Valor do dinheiro - Preço Absoluto
Formas de Pagamento
descontos
Parcelamento
<b>Produto</b>
Limpeza
Organização
Layout
Quartos
Camas
Hóspedes
Conforto
Nível de Barulho
Serviços (Staff)
Banheiros
Cozinha

<b>Serviços</b>
Segurança
Armários
Cofre
Máquina de lavar / lavanderia
Restaurante / Refeições
<b>TV / DVD</b>
Rádio
Pc / Internet
Festas / Atividades
Serviços Extras
Mercado
Acessibilidade
Local
Estacionamento
Restaurantes
Supermercados
Academia
Lavanderia
Lazer (Pubs, Bars, Clubs)

**Tabela 11:** Atributos ( Preço e Produto) e **Tabela 12:** Serviços e Mercado

Metodologia: Esses atributos foram aplicados como um questionário de pesquisa quantitativa nos concorrente, nos clientes, e na própria empresa de modo que todas as notas possam ser comparadas, tendo uma noção da sua própria atuação e dela se comparada com o mercado.

#### 7.2.3.1 Parceiros e Fornecedores

Não há parceiros ou fornecedores reais para serem estudados.

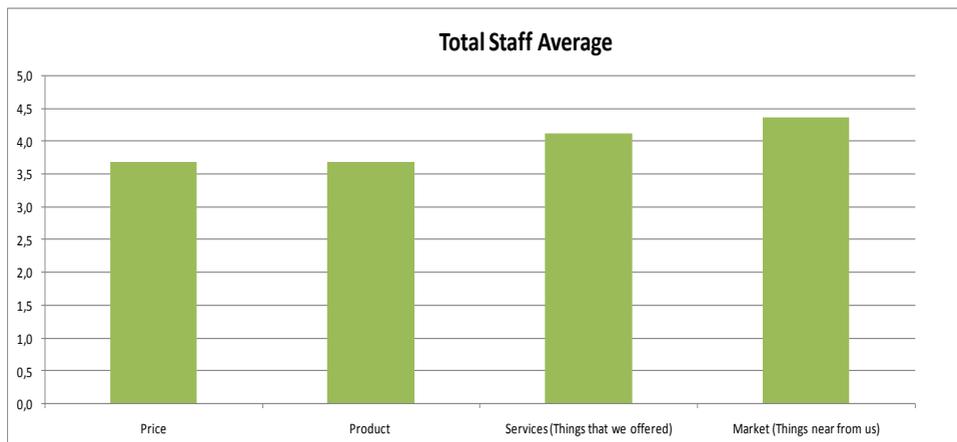
### 7.2.3.2 A Empresa – 33 South Backpackers

Atributos	Kim	Cindy	Kudzy	TOTAL
Preço	4	4	4	3.7
Preço Comparado	3	4		3.5
Custo Benefício	5	4	3	4.0
Modalidade de Pagamento	2	3	4	3.0
Descontos	4	4	4	4.0
Parcelamento	5	4	3	4.0
Produto	3	4	4	3.7
Limpeza	0	4	4	2.7
Organização	2	3	3	2.7
Layout	2	5	4	3.7
Quartos	4	4	4	4.0
Cama	5	5	3	4.3
Hospedes	4	5	4	4.3
Conforto	5	5	3	4.3
Nível de Ruído	1	4	3	2.7
Serviço Pessoal	4	4	4	4.0
Banheiros	3	4	4	3.7
Cozinha	5	4	4	4.3
Serviços	4	4	4	4.1
Segurança	5	5	4	4.7
Armário	4	5	4	4.3
Cofre	5	5	4	4.7
Máquina de lavar roupa / lavanderia	5	5	3	4.3
Restaurante / Alimentação	5	5	3	4.3
TV / DVD	2	2	3	2.3
Rádio	5	5	4	4.7
Pc / Internet	3	3	4	3.3
Festas / Atividades	4	4	5	4.3
Serviços Extra (Tours. ...)	5	4	4	4.3
Mercado	4	5	4	4.4
Acessibilidade	5	5	5	5.0
Local	5	5	5	5.0
Estacionamento	4	4	4	4.0

Restaurantes	5	5	5	5.0
Supermercados	5	5	5	5.0
Ginásio	0	3	3	2.0
Lavanderia	5	5	3	4.3
Entretenimento (pubs, bares, clubes)	5	5	4	4.7
<b>Total</b>	<b>15.5</b>	<b>17.0</b>	<b>15.2</b>	<b>15.9</b>

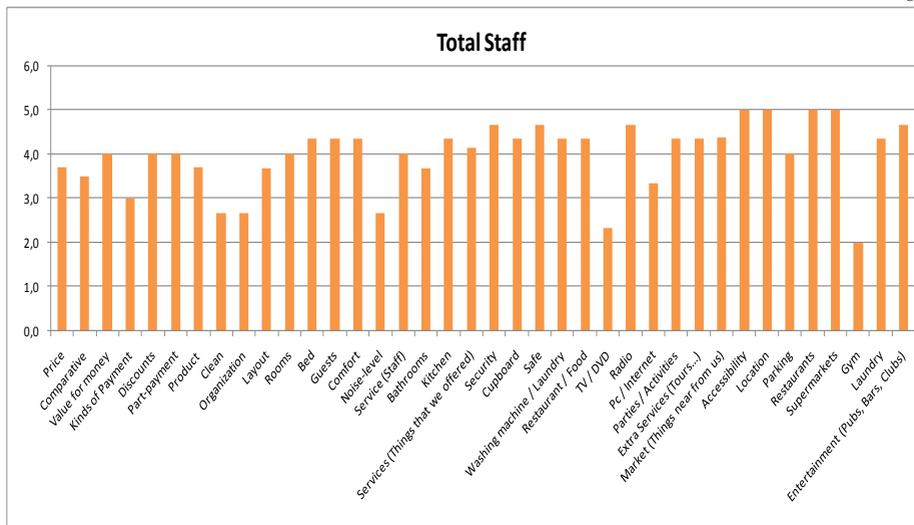
**Tabela 13:** Questionário

O questionário foi aplicado formalmente junto às três principais responsáveis, as donas e a gerente. Nos outros funcionários, não foi aplicado do mesmo modo, apenas por meio de entrevistas informais.



**Gráfico 6:** Média Total dos Colaboradores

No gráfico anterior, pode-se ver que eles consideram o produto e o preço como pontos críticos. O mercado e os serviços agregados como os melhores pontos que possuem.



**Gráfico 7:** Total das Notas dos Colaboradores

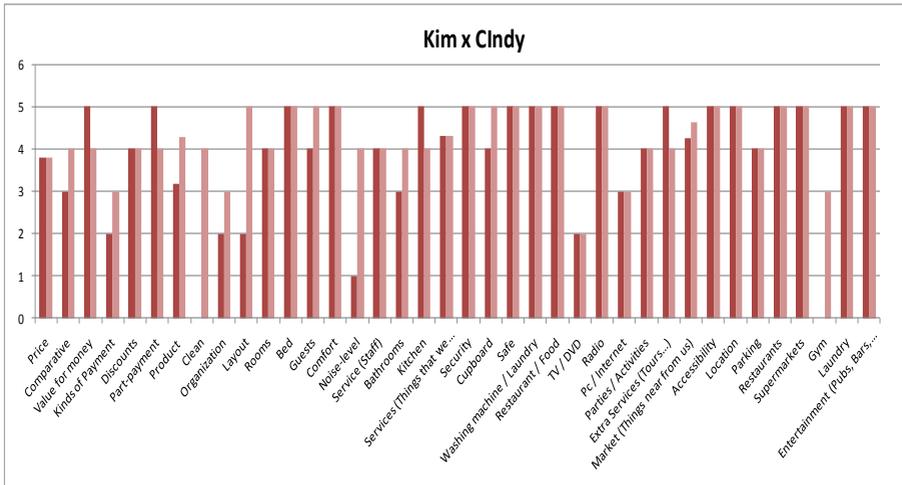
Esse tipo de gráfico sempre aparecerá nesse projeto, sua função é apenas especificar quais atributos estão mais críticos dentro dos macro-atributos do gráfico anterior.

De maneira geral os atributos que são os mais relevantes para que melhorem são:

Academia	2.0
TV / DVD	2.3
Limpeza	2.7
Organização	2.7
Noise-level	2.7
Modalidade de Pagamento	3.0
Pc / Internet	3.3
Preço Comparado	3.5
Layout	3.7
Banheiros	3.7

**Tabela 14:** Atributos mais relevantes

Entretanto a questão é saber se os seus clientes pensam o mesmo. E mesmo que pensar em melhorar os atributos acima, precisa-se saber qual a prioridades.



**Gráfico 8:** Comparação dos Atributos pelos Donos

Agora é tempo de comparar as diferenças de opiniões entre as sócias e como pode ver não são muitos os pontos de divergências, o que mostra que as duas estão em sintonia, e isso é bom para os negócios.

### 7.2.3.3 Clientes Potenciais

Estas são as pessoas que podem virar clientes, mas ainda não são. Elas podem mostrar o que esperam de um negócio quando o conhecem, e conseqüentemente as decepções e expectativas.

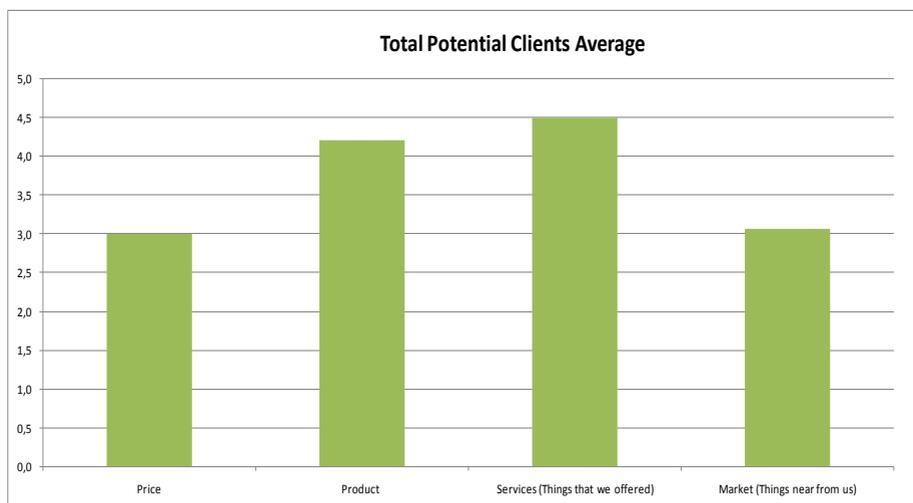
Conversado com algumas pessoas pelas ruas perto do hotel, três aceitaram o preenchimento formal dos atributos, outros apenas aceitaram a conversa informal como entrevista. Contudo esses, de maneira geral, citaram os mesmos pontos que os primeiros.

Tabela de Comparação entre os Clientes Potenciais

Atributos	1	2	3	TOTAL
Preço	3	3	4	3.0
Preço Comparado	3	3	3	3.0
Custo Benefício		4	4	4.0
Modalidade de Pagamento		4		4.0
Descontos		0		0.0
Parcelamento		4		4.0
Produto	4	4	4	4.2
Limpeza	4	4	4	4.0
Organização		5	3	5.0
Layout		4	2	4.0
Quartos	4	3	3	3.5
Cama		4	5	4.0
Hospedes		4	5	4.0
Conforto		4	3	4.0
Nível de Ruído		4	5	4.0
Serviço Pessoal		5	5	5.0
Banheiros	5	3	3	4.0
Cozinha		5	5	5.0
Serviços	5	4	4	4.5
Segurança		4	4	4.0
Armário		4	2	4.0
Seguro	5	4	5	4.5
Máquina de lavar roupa / lavanderia	5	5	5	5.0
Restaurante / Alimentação		4	5	4.0
TV / DVD		3	4	3.0
Rádio			5	5.0
Pc / Internet			2	2.0
Festas / Atividades		4	4	4.0
Serviços Extra (Tours. ...)		4	4	4.0

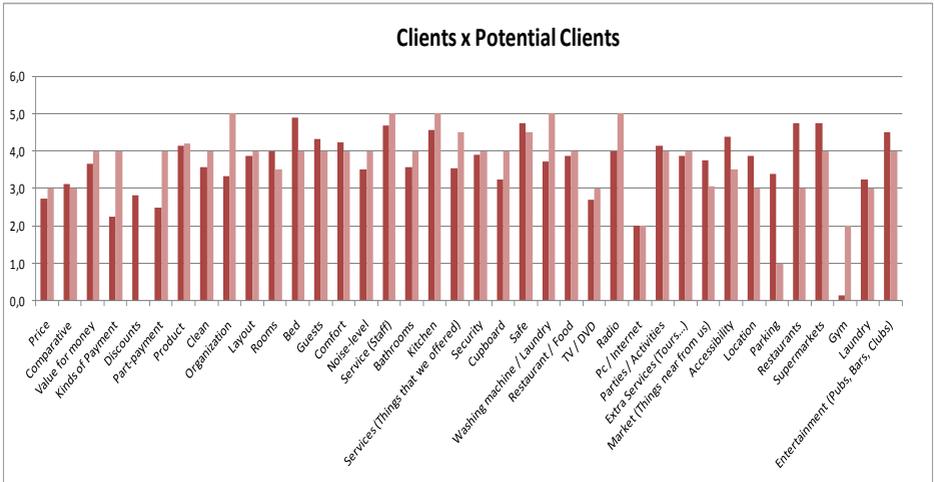
<b>Mercado</b>	3	3	4	3.1
Acessibilidade	2	5	4	3.5
Local	3	3	3	3.0
Estacionamento		1	3	1.0
Restaurantes		3	5	3.0
Supermercados		4	5	4.0
Ginásio		2	1	2.0
Lavanderia		3	3	3.0
Entretenimento (pubs, bares, clubes)	4	4	4	4.0
<b>Total</b>	<b>15.3</b>	<b>14.2</b>	<b>14.9</b>	<b>14.8</b>

**Tabela 15:** Comparação entre os Clientes Potenciais



**Gráfico 9:** Média Total dos Potenciais Clientes

Os clientes potenciais usualmente não possuem uma boa impressão devido ao preço e o mercado, mas gostam do produto e dos serviços. De maneira geral é razoável, pois causa uma boa impressão.



**Gráfico 10:** Total dos Potenciais Clientes

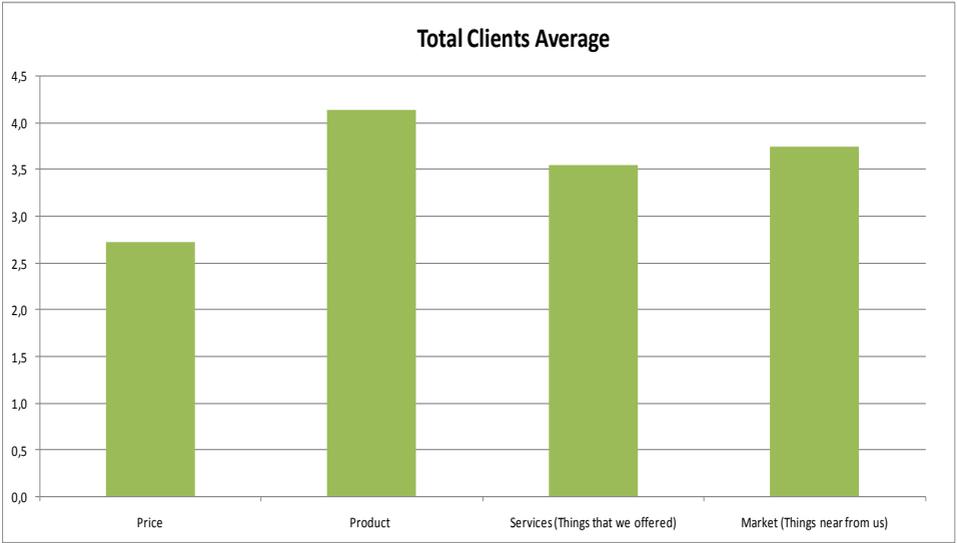
Esse gráfico é muito importante porque mostra as possíveis decepções que os clientes possuem ou talvez poderão ter. E o pior que pode-se perceber é a decepção com a organização e as formas de pagamento e parcelamento.

### 7.2.3.4 Clientes

O mais importante em um negócio. Conversado com diversos clientes durante a estadia no hotel, alguns deles preencheram formalmente os atributos definidos. Mas mesmo quando não era preenchido acabava sendo uma experiência importante. Porque ouvia-se pessoalmente e entendia-se o que pensavam sobre se hospedar ali..

Atributos											TOTAL
Preço	2.2	0.0	4.0	2.0	2.0	4.3	3.7	2.8	3.4	2.8	2.7
Preço Comparado	4		4	1		3	4	3	3	3	3.1
Custo Benefício	4			2			4	4	4	4	3.7
Modalidade de Pagamento	3	0		1		5	3	3	2	1	2.3
Descontos	0			4		5		1	4	3	2.8
Parcelamento	0							3	4	3	2.5
Produto	4.1	3.9	3.5	3.8	5.0	4.8	4.1	3.7	4.4	4.1	4.1
Limpeza	2	3	4	4		5	4	4	3	3	3.6
Organização	3	3	4	2		5	5	3	3	2	3.3
Layout	5	3	4	2		5		4	5	3	3.9
Quartos	5	4	4	3		5	4	3	3	5	4.0
Cama	5	5	4	5		5	5	5	5	5	4.9
Hospedes	5	5	3	5		5	4	3	5	4	4.3
Conforto	5	4	4	4		4	4	3	5	5	4.2
Nível de Ruído	5		2	4		4	3	2	4	4	3.5
Serviço Pessoal	5	4	3	5		5	5	5	5	5	4.7
Banheiros	1	3	3	4		5	3	4	5	4	3.6
Cozinha	4	5	4	4		5	4	5	5	5	4.6
Serviços	3.9	3.3	3.7	3.2	3.0	4.4	3.5	3.3	4.1	3.1	3.5
Segurança	5	3	4	4		5	3	4	4	3	3.9
Armário	2	2	4	3		5		3	5	2	3.3
Seguro	5	4	4	5		5		5	5	5	4.8
Máquina de lavar roupa / lavanderia	3		3	2		5		5	5	3	3.7
Restaurante / Alimentação	5		4	3		4		4	4	3	3.9
TV / DVD	5		4	2		2		1	3	2	2.7
Rádio	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4.0
Pc / Internet	0		3	2		4		2	2	1	2.0
Festas / Atividades	5		3	3		5		3	5	5	4.1
Serviços Extra (Tours. ...)	5		4	3		5		3	4	3	3.9
Mercado	3.5	4.1	3.3	3.3	4.0	4.0	4.0	4.1	4.0	3.3	3.8
Acessibilidade	4	5	4	4		5		5	5	3	4.4
Local	5	5	4	1		5		4	4	3	3.9
Estacionamento	5	3	3	2		3		5	4	2	3.4
Restaurantes	5	4	4	5		5		5	5	5	4.8
Supermercados	5	4	4	5		5		5	5	5	4.8
Ginásio	0		0	0		0		1	0	0	0.1
Lavanderia	0	3	3	5		4		4	4	3	3.3
Entretenimento (pubs, bares, clubes)	4	5	4	4		5		4	5	5	4.5
Total	13.7	11.3	14.5	12.3	14.0	17.6	15.3	14.0	15.9	13.2	14.2

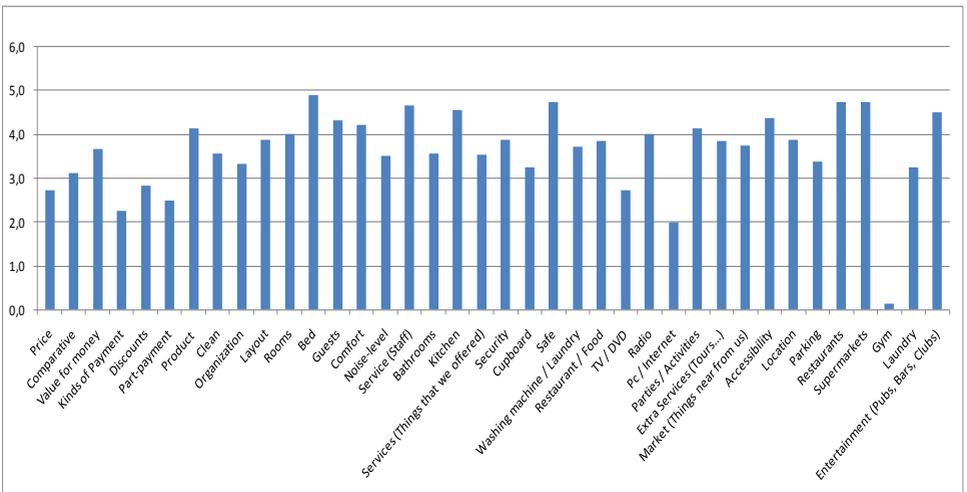
**Tabela 16:** Total de notas para os atributos



**Gráfico 11: Média Total dos Clientes**

Como pode ver o preço é o pior atributo e tudo sobre este contribui para que não seja algo bom para o negócio. É preciso melhorar esse atributo imediatamente.

Esse problema se torna mais sério se analisar outros atributos, percebe-se que o hotel é bom em todos os outros, então em caso de melhora no preço haverá uma vantagem.



**Gráfico 12: Total das Notas dos Clientes**

Mesmo com a menor nota, a academia não é um problema real porque os clientes não se interessam tanto pela mesma, mas a presença de uma seria interessante.

Os dois pontos que realmente precisam ser consertados são as questões do DVD , TV e da Internet.

### **7.2.3.5 Concorrentes**

Análise de concorrentes é um componente essencial da estratégia corporativa. Sendo o segundo ponto mais importante no estudo de mercado. É preciso ficar atentos as estratégias e produtos.

Nesse projeto foi visitado os concorrentes mais importantes utilizando o método do cliente fantasma. Esse consiste em se passar por um cliente por um tempo perguntando e tentando entender tudo o que um cliente pensaria e faria.

Os concorrentes visitados foram tirados em sua maioria de famosos livros sobre hotéis como o Coast to Coast e Backpacking South África.

#### **7.2.3.5.1 Concorrentes Diretos**

##### **Afrique Du Sud**

Um lugar legal, bem parecido com o 33 South Backpacker, tendo o mesmo estilo mas com uma grande diferença, localiza-se em Sea Point, em frente à praia e perto da piscina pública. Existem diversos táxis, restaurantes e bares por perto. Sendo um bom lugar internamente também, cheios de livros, uma TV grande, duas salas de estar. Com uma boa impressão, bastante aconchegante e confortável.

##### **Ashanti**

É impressionante. É tudo que um hotel gostaria de ser. Grande, espaçoso, com um belo jardim e uma piscina no centro. Possui dois recepcionistas, um atendente para os já clientes, e um especialista de roteiros de viagens e passeios. Ótimos quartos, e ambiente, sendo apenas um pouco longe da Long Street, mas por isso acaba não tendo muito barulho, o que é ótimo. Muito organizado também. Perfeito!

##### **Green Elephant**

É o mais próximo, e infelizmente, famoso concorrente. Muito seguro, com um bom clima, parecido com o nosso. Pessoas legais hospedadas, mas não possui um bom serviço. Ao chegar para conversar com o recepcionista ou algum funcionário, não havia ninguém, somente hóspedes.

#### Backpackers na Long Street

São vários os backpackers em Long Street, para todos eles o macroatributo mercado é o mesmo. Sendo bastante complicado achar um supermercado próximo, lavanderia ou mesmo estacionamento. Entretanto há todos os tipos de lojas, bares, restaurantes e clubes noturnos. É importante lembrar também a proximidade com bancos e agências de câmbio.

#### Blue Mountain

É realmente um backpacker muito bom, contudo, não tão bom quanto o Carnival. Muito limpo, organizado e aconchegante. Localizado em uma antiga e conhecida casa.

O problema é que não possui Internet, cofre e os armários são do lado de fora dos quartos, e muito pequenos.

#### Carnival

Um dos melhores em Cape Town; Muito limpo, organizado e aconchegante. São três andares com diferentes formas de entretenimento, possui piscina, grande sala de estar. É realmente um lugar incrível de se viver. E ainda possui um famoso bar noturno. Tem os mesmos problemas do hotel anterior mas possui Internet.

#### Castle Street and Inn Long Street

Os dois possuem as mesmas qualidades e características. Sendo um lugar nada aconchegante, sujo, e desorganizado, com quartos pequenos, sem cofre, armários e entretenimentos. Os funcionários são os piores, não sabem nada sobre o lugar, e nem cativam o cliente. E ainda um possível cliente é tratado como um mendigo.

#### Cat & Moose

Nada especial, é apenas bom. Melhor que muitos backpackers. O grande problema é que o recepcionista nunca está lá para atender as pessoas. Está no final da Long Street, no Gardens.

#### Purple Turtle

Muito barulhento, mais do que todos os outros, porque no primeiro andar há um grande bar sempre cheio de pessoas. Os funcionários informaram que a frequência no bar é grande durante o ano todo.

#### Rumble in the Jungle

Ótimos preços e descontos. Muito limpo, confortável e espaçoso, mas não organizado, sendo também aconchegante, calmo e com poucos hóspedes. Existe um recepcionista do prédio, o que dá sensação de segurança. Possui uma grande sala com mesa de sinuca, TV e jogos. Parece um hotel porque não tem o estilo usual de um backpacker. É certamente uma ótima opção.

### **7.2.3.5.2 Concorrentes Indiretos**

#### YMCA

É um concorrente, mas também uma oportunidade, porque por R 2800 e mais R 500 você pode ter todas as refeições diárias (lanche, café da manhã, janta e almoço). Possui diversos estudantes estrangeiros que veem para Cape Town para estudar inglês, mas que só podem ficar por lá pelo tempo que estão estudando. E quando terminam os estudos precisam de um outro lugar, principalmente se for perto dos amigos.

Dentro há um quarto para cada um, com uma cozinha toda equipada, banheiro e sala com TV e DVD. O espaço externo tem garagem e um campo para jogar futebol. E um nível baixo de segurança

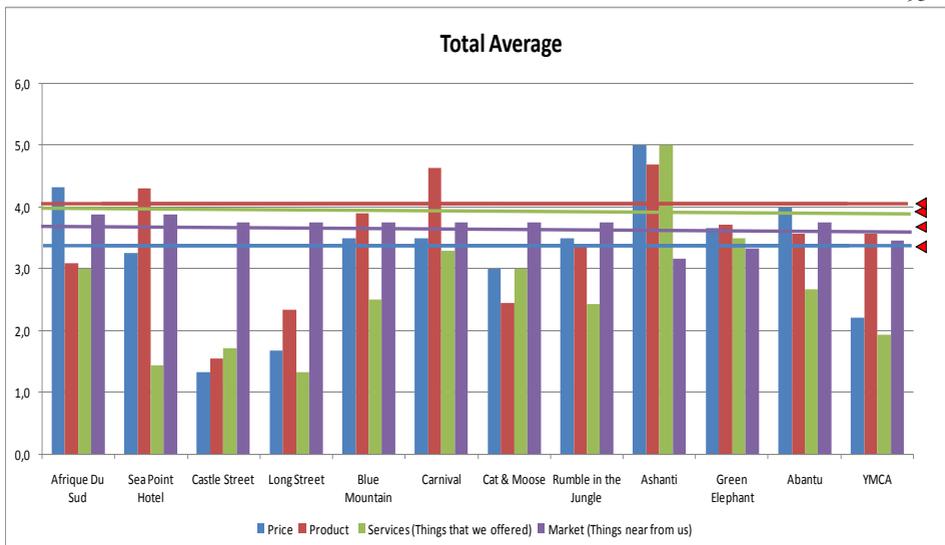
#### Sea Point Hotel

O hotel foi visitado apenas para comparação. Eles não são concorrentes diretos, mas são concorrentes, por isso é importante entendê-los também. Não são muitas as informações sobre ele, mas possui tudo que um hotel normalmente tem, quarto e banheiro individual, limpeza, organização etc. O preço é de 200 rands por noite, sem qualquer desconto. O atendimento é razoável não havendo uma relação funcionários-clientes.

Tabela dos concorrentes

Atributos	Afrique Du Sud	Sea Point Hotel	Castle Street	Long Street	Blue Mountain	Carnival	Cat & Moose	Rumble in the Jungle	Ashanti	Green Elephant	Abantu	YMCA	TOTAL
Preço	4,3	3,3	1,3	1,7	3,5	3,5	3,0	3,5	5,0	3,7	4,0	2,2	3,2
Preço Comparado	5	4	2	2	5	5	3	3	5	4	4	4	3,8
Custo Benefício	4	3	2	3	5	5	3	5	5	4	4	3	3,9
Modalidade de Pagamento		5	0	0	1	1	2	1	5			4	2,1
Descontos	4	1			3	3	4	5		3		0	2,9
Parcelamento												0	0,0
Produto	3,1	4,3	1,5	2,3	3,9	4,6	2,5	3,4	4,7	3,7	3,6	3,6	3,4
Limpeza	4	5	1	2	4	5	3	5	5	4	4	4	3,8
Organização	4	5	1	2	5	5	3	3	5	3	4	4	3,7
Layout	3	5	2	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4,1
Quartos	2	5	1	3	4	5	3	4	5			4	3,6
Cama	3	5	2		4	5	3	3	5			3	3,6
Hospedes	3	5	2	2	3	5	2	3	4	5	4	5	3,6
Conforto	3	5	2	2	4	5	3	4	5	4	4	4	3,8
Nível de Ruído			1	2	2	2	2	3	4	4	2	4	2,6
Serviço Pessoal	4	3	1	1	4	4	1	3	5	2	3	2	2,8
Banheiros	2	5	3		4	5	2	1	4			3	3,3
Cozinha	3	0	1	3	4	5	2	3				3	2,7
Serviços	3,0	1,4	1,7	1,3	2,5	3,3	3,0	2,4	5,0	3,5	2,7	1,9	2,6
Segurança	3	3	3	3	3	3	3	2		5	3	3	3,1
Armário		5	1		2	2	3	3		3		5	3,0
Seguro			0	0	0	0		0				5	0,8
Máquina de lavar roupa / lavanderia		2	1		3			4				0	2,0
Restaurante / Alimentação		0			4	5		3			3	0	2,6
TV / DVD	3		4		3	4		4		2	2	4	3,3
Rádio			0		4							0	1,3
Pc / Internet		0	3		0	5			5			1	2,3
Festas / Atividades		0		1	3	4		1	5			1	2,1
Serviços Extra (Tours...)		0			3		3		5	4		1	2,7
Mercado	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,2	3,3	3,8	3,5	3,7
Acessibilidade	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4,4
Local	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	2	4,5
Estacionamento	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2,3
Restaurantes	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4,7
Supermercados	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3,4
Ginásio	3	3	2	2	2	2	2	2		1	2	1	1,9
Lavanderia	3	3	3	3	3	3	3	3		4	3	4	3,2
Entretenimento (pubs, bares, clubes)	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4,7
<b>Total</b>	<b>14,3</b>	<b>12,9</b>	<b>8,3</b>	<b>9,1</b>	<b>13,7</b>	<b>15,2</b>	<b>12,2</b>	<b>13,0</b>	<b>17,9</b>	<b>14,2</b>	<b>14,0</b>	<b>11,2</b>	<b>13,0</b>

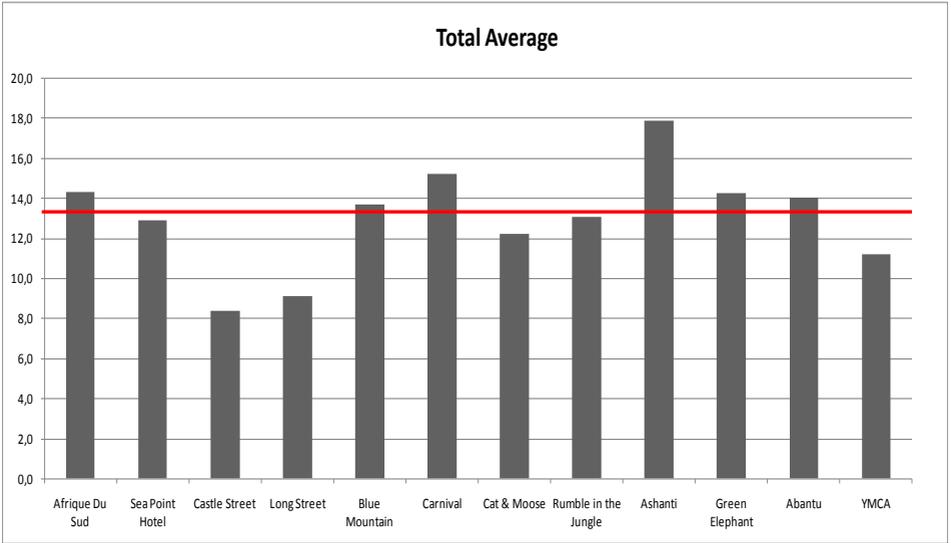
Tabela 17: Tabela dos concorrentes



**Gráfico 13:** Comparativo das Médias Totais entre Concorrentes e Empresa

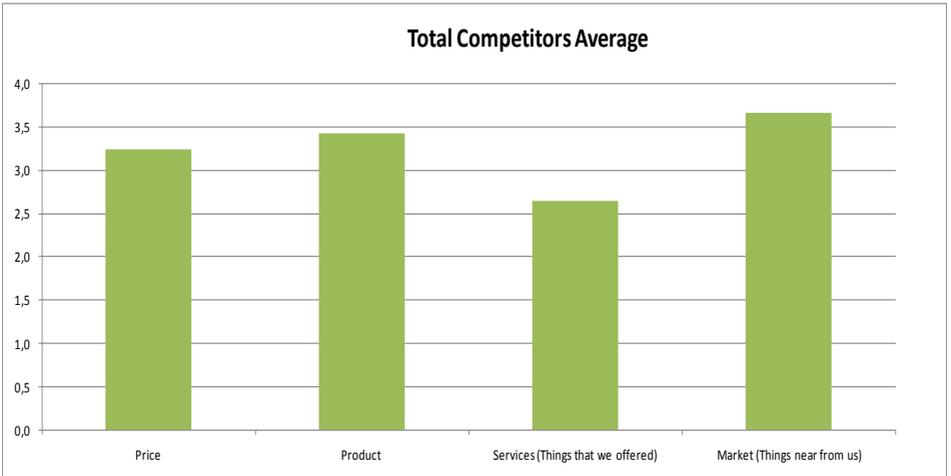
Esse é um dos mais importantes gráficos do projeto, este compara os quatro atributos principais entre os concorrentes e a própria empresa. Cada linha representa um dos atributos do 33 South Backpacker, assim pode-se concluir o seguinte sobre:

- Preço – O pior atributo quando comparado com os outros concorrentes. O hotel possui um dos mais caros preços, e pior que não é tão bom quanto alguns deles.
- Mercado – A maioria deles se localiza em Long Street, e por isso o hotel encontra-se atrás destes nesse quesito, pois, não há como comparar esses dois mercados. Lembrando também que lá se encontram diversos bancos e agências, já na Lower Main Road não há nenhuma.
- Serviço – 33 South Backpacker é o melhor por diversos motivos que podem ser visualizados na tabela, mas a razão principal é, como foi tratado os clientes e os funcionários sempre presentes para ajudar os clientes.
- Produto – é o melhor, mas é preciso melhorar diversos pequenos pontos para atingir a perfeição.



**Gráfico 14:** Comparação Total entre os Concorrentes

Comparando as notas totais percebe-se que o hotel está em uma boa posição mas é preciso comparar com os melhores para que o hotel possa crescer.



**Gráfico 15:** Média Total dos Concorrentes

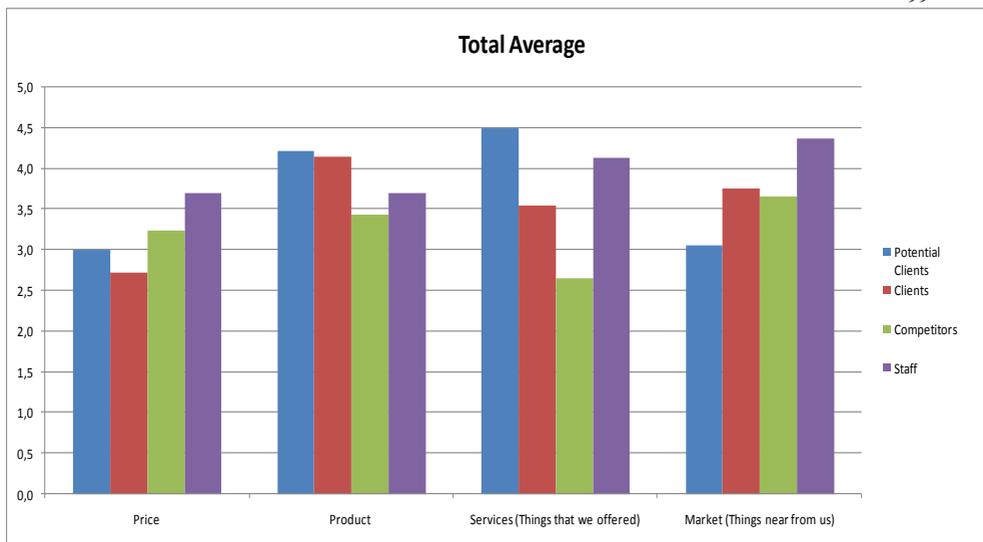
Como se pode notar tem um ótimo ponto a ser explorado, serviços, normalmente os serviços prestados pelos concorrentes não são dos melhores. No hotel 33 South Backpacker o serviço é considerado muito bom, isso se configura uma vantagem competitiva.

### 7.2.3.6 Consolidação

Tabela de Atributos Consolidados

Atributos	Clientes Potenciais	Clientes	Concorrentes	Colaboradores	Total
Preço	3,0	2,7	3,2	3,7	3,2
Preço Comparado	3,0	3,1	3,8	3,5	3,4
Custo Benefício	4,0	3,7	3,9	4,0	3,9
Modalidade de Pagamento	4,0	2,3	2,1	3,0	2,8
Descontos	0,0	2,8	2,9	4,0	2,4
Parcelamento	4,0	2,5	0,0	4,0	2,6
Produto	4,2	4,1	3,4	3,7	3,9
Limpeza	4,0	3,6	3,8	2,7	3,5
Organização	5,0	3,3	3,7	2,7	3,7
Layout	4,0	3,9	4,1	3,7	3,9
Quartos	3,5	4,0	3,6	4,0	3,8
Cama	4,0	4,9	3,6	4,3	4,2
Hospedes	4,0	4,3	3,6	4,3	4,1
Conforto	4,0	4,2	3,8	4,3	4,1
Nível de Ruído	4,0	3,5	2,6	2,7	3,2
Serviço Pessoal	5,0	4,7	2,8	4,0	4,1
Banheiros	4,0	3,6	3,3	3,7	3,6
Cozinha	5,0	4,6	2,7	4,3	4,1
Serviços	4,5	3,5	2,6	4,1	3,7
Segurança	4,0	3,9	3,1	4,7	3,9
Armário	4,0	3,3	3,0	4,3	3,6
Seguro	4,5	4,8	0,8	4,7	3,7
Máquina de lavar roupa / lavanderia	5,0	3,7	2,0	4,3	3,8
Restaurante / Alimentação	4,0	3,9	2,6	4,3	3,7
TV / DVD	3,0	2,7	3,3	2,3	2,8
Rádio	5,0	4,0	1,3	4,7	3,8
Pc / Internet	2,0	2,0	2,3	3,3	2,4
Festas / Atividades	4,0	4,1	2,1	4,3	3,7
Serviços Extra (Tours. ...)	4,0	3,9	2,7	4,3	3,7
Mercado	3,1	3,8	3,7	4,4	3,7
Acessibilidade	3,5	4,4	4,4	5,0	4,3
Local	3,0	3,9	4,5	5,0	4,1
Estacionamento	1,0	3,4	2,3	4,0	2,7
Restaurantes	3,0	4,8	4,7	5,0	4,4
Supermercados	4,0	4,8	3,4	5,0	4,3
Ginásio	2,0	0,1	1,9	2,0	1,5
Lavanderia	3,0	3,3	3,2	4,3	3,5
Entretenimento (pubs, bares, clubes)	4,0	4,5	4,7	4,7	4,5
<b>Total</b>	14,8	14,2	13,0	15,9	14,5

Tabela 18: Tabela de Atributos Consolidados



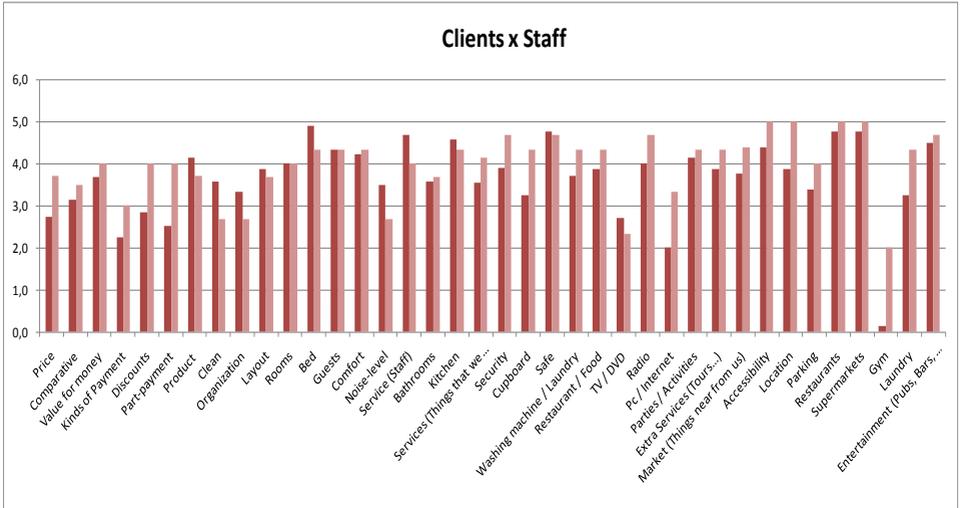
**Gráfico 16: Média Total Consolidada**

Quanto ao preço, como já foi citado, o hotel possui um grande problema para resolver, os potenciais clientes sentem desconforto com este, os concorrentes do hotel possuem preços melhores, e para piorar os sócios consideram o preço bom.

Sobre o produto, os clientes do hotel estão satisfeitos, sendo muito parecida a nota entre estes e os clientes potenciais, e o 33 South Backpacker é bem melhor que os concorrentes nesse quesito.

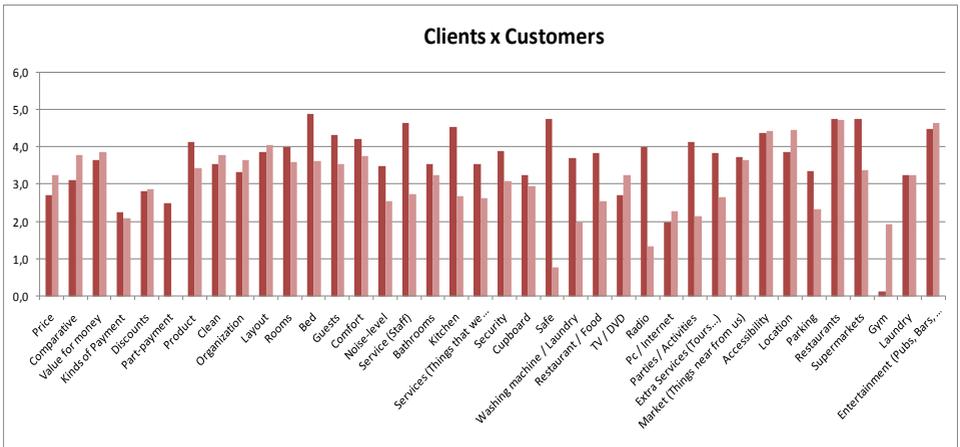
Serviços, os clientes potenciais esperam bastante, embora ele apresente um atendimento superior aos concorrentes, achando que ele ainda possa melhorar neste quesito. Os concorrentes possuem notas ruins nesse tópico.

Mercado, para os clientes que já conhecem o bairro não há problemas quanto a isso, podendo ser explorado.



**Gráfico 17:** Comparação das Médias Totais (Cliente x Colaboradores)

O ponto positivo é saber o que os clientes do hotel e os sócios gostam, afim de abrir espaço para implementação de melhorias.



**Gráfico 18:** Comparação das Médias Totais (Cliente x Concorrentes)

Os pontos a serem prestados atenção são aqueles que os clientes gostam e que os concorrentes falham. Sendo assim os diferenciais do hotel precisam ser preservados e as fraquezas melhoradas com urgência:

Segurança	4.0
Rádio	2.7
Parcelamento	2.5
Festas / Atividades	2.5
Serviços Extras	2.1
Serviços (Staff)	2.1
Cozinha	1.9
Máquina de Lavar / Lavanderia	1.7
Cama	1.4
Supermercados	1.4
Estacionamento	1.3
Restaurante / Refeições	1.3
Nível de Barulho	1.3
Segurança	1.0

**Tabela 19:** Diferenciais do hotel

Organização	0.3
Accessibilidade	0.3
Preço	0.3
Entretenimento (Bares, Clubes)	0.4
Preço Comparado	0.5
TV / DVD	0.7
Locação	0.9

**Tabela 20:** Pontos de Fraqueza

### 7.2.3.7 Matriz SWOT

#### Matriz SWOT – Final

Strengths	Rate	Weaks	Rate
Rooms	4.0	Gym	0.1
Radio	4.0	Pc / Internet	2.0
Parties / Activities	4.1	Kinds of Payment	2.3
Comfort	4.2	Part-payment	2.5
Guests	4.3	TV / DVD	2.7
Accessibility	4.4	Discounts	2.8
Entertainment (Pubs, Bars, Clubs)	4.5	Comparative Price	3.1
Kitchen	4.6	Cupboard	3.3
Service (Staff)	4.7	Laundry	3.3
Safe	4.8	Organization	3.3
Restaurants	4.8	Parking	3.4
Supermarkets	4.8	Noise-level	3.5
Bed	4.9	Clean	3.6
Opportunities	Capacity to have benefit	Bathrooms	3.6
Legislation governing commerce	1	Value for money	3.7
Hotels sector increasing	1	Washing machine / Laundry	3.7
Big Five - Safari	1	Restaurant / Food	3.9
Krueger Park	1	Extra Services (Tours...)	3.9
Minerals (Gold and Diamonds)	1	Layout	3.9
Biodiversity	1	Security	3.9
Rugby team success	1	Location	3.9
Surf paradise (J-bay)	1	Threatenings	Impact
Roads	1	ANC domination	1
Portuguese and Dutch Colonization	1	AIDS	1
Important History	1	Many Languages	1
Weakly of the currency	1	South African stereotype	1
Social Programs (poverty)	1	Apartheid Culture	1
Internet	2	Political and Economical instability - Zimbabwe and B	1
Bicycle Run	2	Next President Zuma	2
Natural Places to Go (Table mountain...)	2	Not too friendly people	2
Waterfront, Canal Walk, Access Park	2	Economic decrease	2
Famous restaurants and night clubs	2	Violence against women (rape)	2
Swimming Pool and Stadiums	2	Rand (Worst Performing)	3
English Colonization	2	Energy Supply	3
Tourism - Zimbabwe, Namibia, Mozambique	2	Cape town's Transport	3
Next World cup	3	Bad and little information about South Africa	3
Gay Paradise	3	Volatility of the currency	3
Olympic Games possibility	3	Low Season	3
University of Cape Town	3		
Hospital and Medical School	3		
Obs like as alternative & famous place	3		
Festivals and congress	3		

**Tabela 21:** Matriz SWOT - Final Tabela

Após a visualização da tabela acima conclui-se que as forças do hotel normalmente são reconhecidas apenas após nossos clientes potenciais se tornarem clientes. E isso pode se tornar um problema quando as fraquezas do hotel, como o preço, etc. Que são atributos que os clientes percebem junto à primeira impressão ao possuir notas baixas.

## **7.2.4 Estratégias de Marketing (6Ps)**

Agora é hora de usar todo o conhecimento obtido nas fases anteriores, após a análise do mercado, é preciso criar atividades, estratégias e decisões para efetivamente melhorar a atuação do hotel. Assim, será feito o ajuste do negócio para as necessidades dos clientes do hotel, e à concorrência visando ser os melhores..

Na introdução foi citada que o trabalho com o turismo é complexo, talvez um pouco mais do que qualquer outro. Porque envolve tudo, não é como um produto, cujo, os processos conhecidos são apenas os da venda e a degustação, enquanto os processos envolvidos na produção não são considerados.

Desse modo tudo é conectado, sendo uma experiência completamente psicológica. Consequentemente todas as estratégias são complicadas e em particular seu alvo não é do seu país, são clientes internacionais e é preciso estar conectados com eles.

### **7.2.4.1 Alvo**

Antes de iniciar o próximo passo, é preciso definir o alvo. Isso é o tipo de cliente que você realmente quer. Cada grupo de cliente é diferente, e consequentemente as estratégias para conquistá-los. Por outro lado, você pode fazer promoções para conquistar outros segmentos, mas sempre tendo foco no alvo, que consiste em:

- Estudantes estrangeiros
- Idade – 19 to 35.
- Homem e Mulher
- Casal ou em Grupo
- Mochileiros, pessoas que viajam pelo mundo, organizam suas próprias viagens, aventuras e diversões de maneira mais econômica, se integrando ao lugar

Quando é escolhido o alvo, conseqüentemente é reduzida a concorrência, porque pode atuar nos mercados específicos de modo exato e apropriado, adequando sua qualidade, preço e promoção. Seus clientes podem tornar-se satisfeitos e clientes assim trazem novos clientes.

Sobre a decisão do alvo, ela foi tomada após a entrevista com os sócios e após todas as análises durante as pesquisas. Abaixo segue a descrição do processo de busca de nossos clientes para que seja entendido o raciocínio dos mesmos e suas necessidades.

Procurando informações ainda em casa

Planejam a viagem para algum lugar, e iniciam o processo de busca de informação do produto turístico, na Internet, como o preço do voo, das hospedagens, dos lugares para comer, para dormir, para visitar, tipos de comida, moeda, modo de vida, bancos etc. E do mesmo modo tentam também achar alguém que já tenha conhecido o país para saber de mais detalhes e indicações.

Quando não há muito tempo ou por insegurança nas informações encontradas buscam também agências de viagem que darão todas as informações em pacotes completos.

Já no local é visitado os pontos turísticos, boates, restaurantes, praias, shoppings etc. Acabam vendo anúncios espalhados por esses pontos. Em nosso caso, normalmente, na Garden Route ou a própria fachada.

#### **7.2.4.2 Segmentação**

São as outras formas de clientes, mas que não são necessariamente o alvo, podendo também serem explorados.

Segundo Segmento – Estudantes estrangeiros (mais perto do alvo)

Pessoas vindas da Suíça, Brasil, Holanda, Argentina, Coreia, Alemanha, e Espanha, para estudar inglês, normalmente, mas, às vezes, outras matérias como Medicina, Comunicação etc. Gastam bastante com a viagem, querem conhecer tudo, todos os lugares e pessoas. São jovens e às vezes trabalham em projetos sociais, tendo dinheiro suficiente para gastar em diversos passeios. Estudam às vezes por um ou três meses e depois desse período ficam mais um tempo para conhecer um pouco mais.

A residência é cedida pela instituição de ensino, podendo ser hotéis, backpacker, casa de família, casa de estudantes. Sendo muito comum, ter problemas nesses locais cedidos. Idade: entre 18 e 28 anos.

### Terceira forma – Trabalhadores Estrangeiros

Pessoas que viajam para trabalhar em diferentes tipos de trabalho para diferentes companhias. Ficam por tempo indeterminado, querem um lugar quieto e tentam aproveitar a cidade nos fins de semana, como se estivessem em casa vivendo normalmente, suas companhias pagam quase tudo. Não sabem quase nada da cidade e nem se interessam muito. Idade: Acima de 28 anos.

### Quarta forma – Estrangeiros e Internos Temporários

Pessoas que para ficar por uma semana, apenas para visitar rapidamente ou para ir a congressos, correr em algum torneio, algo específico e temporário. Idade: Indefinida

### Quinta Forma – Pessoas do continente Africano

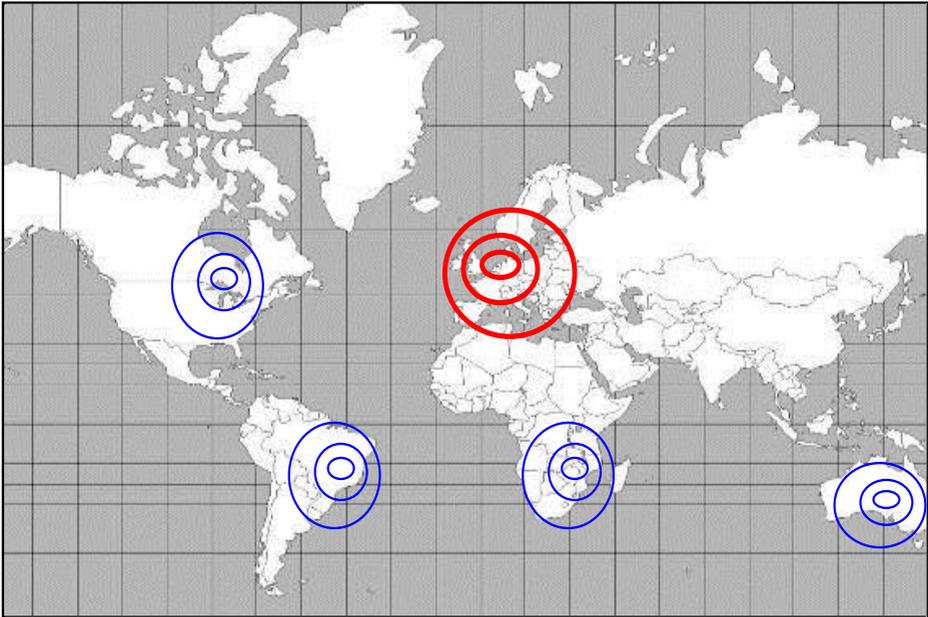
Pessoas vindas da Namíbia, Zimbábue, Angola, Congo, Moçambique ou outro país Africano. Às vezes vem visitar o país para fazer algo em particular ou tentar achar um novo modo de vida. Não pretende gastar muito dinheiro, mas querem conhecer novos lugares. Idade: Acima de 23 anos.

### Sexta Forma – Pessoas locais

Pessoas que já vivem na África do Sul mas estão tentando achar um outro lugar pra viver. Possuem trabalho e já conhecem a cidade, e todos os pontos turísticos, vivem como cidadãos comuns. Acima de 26 anos.

### Mapa de Clientes

A maioria dos turistas de Cape Town e também seus clientes veem desses lugares acima. Europa (Inglaterra, Alemanha, Espanha, França, Bélgica, Noruega, Suíça, e Holanda); África (África do Sul, Namíbia, Moçambique e Angola) e EUA, Brasil, Argentina, Austrália e Nova Zelândia.



**Figura 8:** Mapas de clientes

### 7.2.4.3 Preço

É o mais importante ponto que deve-se prestar atenção. Pois é a base em que é feita a comparação da análise de um produto, sendo o primeiro ponto que todos querem saber, e na maioria das vezes não importa muito se o lugar é bom ou não. Primeiro saberão o preço para depois comparar se valerá à pena ou não.

Na África do Sul, foi observado cinco ou mais potenciais clientes irem embora, pois visivelmente se incomodaram com o preço. Muitas vezes questionavam os funcionários do hotel porque era tão caro, e que pelo mesmo preço poderiam ficar perto do centro.

#### Descontos

Foi observado vários clientes reclamando sobre a ausência de qualquer desconto. Outras três razões para mudar os preços são:

- Começo da baixa temporada;
- Por se tratar do início de um empreendimento que não possui qualidade avançada é interessante a estratégia de penetração por baixo preço

- A última razão, é que os concorrentes possuem preços melhores e alguns são melhores de maneira geral.

No passado havia apenas dois preços, e os descontos eram dados sem razão. Desse modo há uma maneira mais apropriada para ceder descontos quando percebido que é possível.

O uso é simples, é só procurar qual quarto e por quanto tempo a pessoa deseja ficar, que o preço com o desconto já é visualizado automaticamente. Desse modo é estimulado a permanência dos clientes por mais tempo e ainda eles são agradados com os descontos cedidos. E mais tempo no hotel, o cliente gastará com o serviço do mesmo. Lembrando que é mais fácil fidelizar um cliente que trazer novos.

É utilizada uma tabela que aparecerá mais organizada, também podendo ser utilizada para pagamentos à vista e em dinheiro.

#### Formas de Pagamento

Vários clientes solicitaram que é preciso ter uma máquina de cartão de crédito, porque normalmente não se carrega muito dinheiro, preferem passar o cartão por ser mais seguro. Até mesmo para o estabelecimento. Seria também uma vantagem porque são poucos os concorrentes que possuem.

#### Parcelamentos

Pode ser um ponto positivo, mas apenas para pessoas que ficarem mais de 15 dias, o primeiro pagamento seria feito no ato e o segundo no final dos dias. Mas, escolhendo o parcelamento, perde-se instantaneamente o desconto.

## Nova Tabela de Preço

Was					
Room	Name	Low Price	High Price	Guests	
Standard Chic	Jouge	90	105	8	
Standard	Kalk Bay	95	110	6	
Standard Plus	Khaya	100	115	4	
Standard Deluxe	District 6	120	120	4	
Double	Tygerberg	280	359	2	
Luxury	Bokaap	320	420	2	

Week	Month
735	3255
770	3410
805	3565
840	3720
2513	11129
2940	13020

7	31
---	----

Now
Maybe this promotion will be available only if payed in cash!!

0.0065
This tax will be multiplied for each day that people stayed here. But only if they want some discount

Room	Name	One Price	Guests	
Standard Chic	Jouge	90	8	
Standard	Kalk Bay	95	6	
Standard Plus	Khaya	100	4	
Standard Deluxe	District 6	120	4	
Double	Tygerberg	280	2	
Luxury	Bokaap	320	2	

Week	Month
80	2225
85	2350
90	2470
110	2960
255	6820
295	7915

Days	Jouge	Kalk Bay	Khaya	District 6	Tygerberg	Bokaap	Name
Less than 6 days	90	95	100	120	280	320	Price
1	89.42	94.38	99.35	119.22	278.18	317.92	
2	88.83	93.77	98.70	118.44	276.36	315.84	
3	88.25	93.15	98.05	117.66	274.54	313.76	
4	87.66	92.53	97.40	116.88	272.72	311.68	
5	87.08	91.91	96.75	116.10	270.90	309.60	
6	86.49	91.30	96.10	115.32	269.08	307.52	
7	85.91	90.68	95.45	114.54	267.26	305.44	
8	85.32	90.06	94.80	113.76	265.44	303.36	
9	84.74	89.44	94.15	112.98	263.62	301.28	
10	84.15	88.83	93.50	112.20	261.80	299.20	
11	83.57	88.21	92.85	111.42	259.98	297.12	
12	82.98	87.59	92.20	110.64	258.16	295.04	
13	82.40	86.97	91.55	109.86	256.34	292.96	
14	81.81	86.36	90.90	109.08	254.52	290.88	
15	81.23	85.74	90.25	108.30	252.70	288.80	
16	80.64	85.12	89.60	107.52	250.88	286.72	
17	80.06	84.50	88.95	106.74	249.06	284.64	
18	79.47	83.89	88.30	105.96	247.24	282.56	
19	78.89	83.27	87.65	105.18	245.42	280.48	
20	78.30	82.65	87.00	104.40	243.60	278.40	
21	77.72	82.03	86.35	103.62	241.78	276.32	
22	77.13	81.42	85.70	102.84	239.96	274.24	
23	76.55	80.80	85.05	102.06	238.14	272.16	
24	75.96	80.18	84.40	101.28	236.32	270.08	
25	75.38	79.56	83.75	100.50	234.50	268.00	
26	74.79	78.95	83.10	99.72	232.68	265.92	
27	74.21	78.33	82.45	98.94	230.86	263.84	
28	73.62	77.71	81.80	98.16	229.04	261.76	
29	73.04	77.09	81.15	97.38	227.22	259.68	
30	72.45	76.48	80.50	96.60	225.40	257.60	
31	71.87	75.86	79.85	95.82	223.58	255.52	

Tabela 22: Nova tabela de preço

## Descontos - Promoção traga seus amigos

Promotion - Bring a friend				When someone bring a friend the table needs to be changed to this!!			
0.0065		This tax will be multiplied for each day that people stayed here. But only if they want some discount					
How Many Friends?		2		Here you write how many friends are coming.			
New Tax		0.013					
Room	Name	One Price	Guests	Week	Month		
Standard Chic	Jouge	90	8	80	2225		
Standard	Kalk Bay	95	6	85	2350		
Standard Plus	Khaya	100	4	90	2470		
Standard Deluxe	District 6	120	4	110	2960		
Double	Tygerberg	280	2	255	6820		
Luxury	Bokaap	320	2	295	7915		
Days	Jouge	Kalk Bay	Khaya	District 6	Tygerberg	Bokaap	Name
Less than 6 days	90	95	100	120	280	320	Price
1	88.83	93.77	98.70	118.44	276.36	315.84	
2	87.66	92.53	97.40	116.88	272.72	311.68	
3	86.49	91.30	96.10	115.32	269.08	307.52	
4	85.32	90.06	94.80	113.76	265.44	303.36	
5	84.15	88.83	93.50	112.20	261.80	299.20	
6	82.98	87.59	92.20	110.64	258.16	295.04	
7	81.81	86.36	90.90	109.08	254.52	290.88	
8	80.64	85.12	89.60	107.52	250.88	286.72	
9	79.47	83.89	88.30	105.96	247.24	282.56	
10	78.30	82.65	87.00	104.40	243.60	278.40	
11	77.13	81.42	85.70	102.84	239.96	274.24	
12	75.96	80.18	84.40	101.28	236.32	270.08	
13	74.79	78.95	83.10	99.72	232.68	265.92	
14	73.62	77.71	81.80	98.16	229.04	261.76	
15	72.45	76.48	80.50	96.60	225.40	257.60	
16	71.28	75.24	79.20	95.04	221.76	253.44	
17	70.11	74.01	77.90	93.48	218.12	249.28	
18	68.94	72.77	76.60	91.92	214.48	245.12	
19	67.77	71.54	75.30	90.36	210.84	240.96	
20	66.60	70.30	74.00	88.80	207.20	236.80	
21	65.43	69.07	72.70	87.24	203.56	232.64	
22	64.26	67.83	71.40	85.68	199.92	228.48	
23	63.09	66.60	70.10	84.12	196.28	224.32	
24	61.92	65.36	68.80	82.56	192.64	220.16	
25	60.75	64.13	67.50	81.00	189.00	216.00	
26	59.58	62.89	66.20	79.44	185.36	211.84	
27	58.41	61.66	64.90	77.88	181.72	207.68	
28	57.24	60.42	63.60	76.32	178.08	203.52	
29	56.07	59.19	62.30	74.76	174.44	199.36	
30	54.90	57.95	61.00	73.20	170.80	195.20	
31	53.73	56.72	59.70	71.64	167.16	191.04	

Tabela 23: Tabela de descontos

Outra forma estruturada de promoção, quando o cliente levar um amigo, é importante que isso seja mostrado, lembrando que o cliente analisa nosso produto nas percepções dos detalhes.

O funcionamento desta é parecido com a anterior. Quanto mais amigos se hospedam juntos, maior é o desconto geral.

#### **7.2.4.4 Produto**

Qual é o produto de um hotel? Resposta: Tudo. O produto do hotel é todo o serviço prestado ao cliente que pode olhar, sentir e provar. E isso é um problema pois é completamente intangível, de acordo com isso foi apresentado abaixo:

##### **7.2.4.4.1 Organização**

A maioria dos pontos a serem consertados pode ser melhorada com a técnica dos 5S. Filosofia para organização de espaços e processos, visando a eliminação do que não é necessário

- Seiri: Manter apenas os itens essenciais, tudo o mais é descartado ou guardado.
- Seiton: Focar na ordem da organização, o que é mais necessário fica mais acessível.
- Seisō: É a necessidade de limpar e manter o espaço organizado
- Seiketsu: É a padronização das práticas de trabalho.
- Shitsuke: É a manutenção e revisão constantes das práticas anteriores.

##### **7.2.4.4.2 Sala de Estar**

Flyers e Livros

Por ventar bastante no Observatory, sempre a recepção fica cheia de papel espalhado pelo chão. Por isso precisamos de uma nova estante para os livros e um sistema novo para os flyers, com ganchos ou presilhas que evitem que caiam. Além de deixar apenas os que são realmente necessários para divulgação.

E todos os livros e revistas precisam ser guardados na estante perto da TV e não em cima da mesa, ou pelo chão. Lembre-se que a sala é o primeiro lugar que os clientes veem quando entram no hotel.

## Mesa de Trabalho

Organizar e excluir todos os materiais que estão por cima da mesa, que cheia de materiais desnecessários, como toalha de papel, sachê de chá, e livros velhos, tornava difícil encontrar qualquer objeto de interesse. Muitas vezes era visto alguém tentando achar algo realmente necessário e não conseguindo. Abaixo segue a figura demonstrando exatamente o exposto.



**Figura 9:** Desorganização da recepção

## Chaves

Comprar um grande armário para guardar, separar e organizar todas as chaves. É impossível um hotel desse porte, que usa chaves o tempo todo, trabalhar com essa bagunça. É possível a utilização dos armários pequenos já existentes para guardar algumas chaves, como as dos cofres, mas é preciso de mais chaves e também um espaço maior para as colocar.



**Figura 10: Quadro de Chaves**

É preciso também, adquirir algumas cópias das chaves do portão principal para dar aos hóspedes que moram no hotel há muito tempo e para os empregados. E o mais importante, organizar como mostra a foto abaixo:



**Figura 11:** Novo quadro de Chaves

#### Quadros de fotos

Será interessante que se adquira um "quadro de fotos" na parede da sala, com fotos de pessoas que já moraram aqui e em momentos felizes, nos quartos e nas festas, etc. Alguns dos concorrentes fazem o mesmo. Os clientes poderão sentir-se em um ambiente mais caloroso e confortável. Exemplo:



**Figura 12:** Quadro de fotos

### TV / DVD

Talvez seja melhor ter uma televisão maior com canais por assinatura. O leitor do DVD não está muito bom e por muitas vezes o filme parou completamente. Tal melhoria pode ser usada para juntar todos os hóspedes para assistir jogos e outras programações em sessões pré-programadas.

### Quadro “De onde você vem?”

Este quadro é, sobretudo, uma ideia que realmente foi apreciada por todos, este sistema funciona assim: Quando alguém chegar no hotel e permanece por uma noite com a gente, ele vai adicionar um pino, ou acrescentar um ponto sobre o quadro. Com isso, é possível saber de onde os clientes vêm (uma coisa muito importante) se sentindo confortáveis em saber que outras pessoas de seu país também já estiveram lá. Conversado com alguns clientes sobre o quadro, muitos gostaram da ideia. Exemplo:

**Figura 13:** Quadro “De onde você vem?”

### Cortina

A sala precisa de uma cortina para cobrir as janelas, por causa do sol. É impossível de ver qualquer coisa na TV entre 15 e 17 horas.

### Lareira

Este local tem se tornando quase um depósito, pois todo o tipo de material desnecessário fica por lá. Como se pode ver na foto abaixo, existem cremes, remédios, livros, papel higiênico e saco de pipoca.



**Figura 14:** Lareira

### Linhas e cabos de energia

É preciso fazer algo sobre isso. É inseguro e desorganizado.



**Figura 15:** Linhas e cabos de energia

## Quadros e anúncios desnecessários

Existem alguns quadros que estão sempre vazios, apenas contribuindo para uma poluição visual, e ninguém escreve nada neles. E às vezes os pinos de marcação dos quadros caem no sofá, podendo ferir algum hóspede distraído.



**Figura 16:** Quadros e anúncios desnecessários

## Baú

Existem muitos livros em cima do baú. É necessário selecionar apenas alguns e deixá-los lá. Lembrando, a sala é a primeira coisa que eles verão e cada detalhe irá contribuir com a questão da organização.



**Figura 17:** Baú

A sala de estar é o primeiro local em que um cliente em potencial olha, isto quer dizer, deve estar sempre perfeito. É o primeiro passo para se "conquistar" um cliente.

## Sofá

Há dois sofás no hotel. Um abaixo da janela e outro na frente do escritório. Ambos estão com seus estofados rasgados.

### 7.2.4.4.3 Área externa

#### Entulho

Há muitas coisas desnecessárias. Como o entulho deixado no corredor do lado de fora do hotel aonde as roupas são postas para secar. Esse entulho acaba atrapalhando a passagem.



**Figura 18:** Entulho

#### Entulho II

Jogar fora todos os entulhos que possuem fora de casa e no espaço do estacionamento. É um local agradável que é possível usar para ter mais uma vaga para automóveis. Apesar disso, será melhor que o entulho não fique jogado e amostra para as pessoas na rua, (clientes em

potenciais). É possível também usar este lugar para fazer as festas, chamando a atenção das pessoas, divulgando a marca e o estabelecimento.

### Lixo

Esconder o lixo no espaço aonde agora se encontra o entulho. Existe muito lixo na frente da porta principal. E devido a este lixo também temos uma grande quantidade de moscas e mau cheiro. Muitos clientes falam sobre este problema. E não é bom para hotel ter essa imagem logo na fachada .



**Figura 19:** Lixo

### Mosquitos

É impossível acabar com o problema do lixo, porque depende também do governo para retirar. Há ainda um grande problema com as moscas, mas é preciso fazer alguma coisa. A melhor solução é o uso de uma espécie de "assassinos de insetos". Esse equipamento emite uma luz que

atrai o inseto. Tocando neste equipamento o inseto acaba queimado. Existem também outros tipos de produtos para evitar a entrada deles.

#### Luz na porta principal

Colocação de uma luz sobre a porta principal, para iluminar as pessoas na parte da noite. É impossível ver alguma coisa, mesmo chegando perto. Do ponto de vista da segurança isso é muito importante.

#### **7.2.4.4.4 Quartos**

Não há muito para falar dos quartos, apenas detalhes, como pintar algumas paredes, armários e portas, e colocar espelhos, mas todos os quartos são muito bons. Outro ponto que talvez seja importante é a colocação de uma luz mais forte, pois dentro de alguns quartos está muito escuro. Relato de algumas pessoas descrevem que os travesseiros das camas são finos, e os cobertores são ótimos.

É interessante a ideia de cada quarto ter o seu próprio tema. Mas, para melhorar, podemos colocar uma placa de vidro na porta, com uma história curta dentro do quarto, para explicar aos hóspedes a razão, por exemplo, dos discos no quarto District 6. A espaçosa sala “Brooklyn my bra” comemora o ritmo e a batida da música com apresentação de músicos locais, na Cidade do Cabo.

Sugestão: Na Copa do Mundo, estes temas podem mudar para países participantes da copa.

#### **7.2.4.4.5 Hóspedes**

Muitos problemas se relacionam aos hóspedes como:

##### Desorganização

Os hóspedes usam e deixam as suas roupas e seus pertences espalhados pelo chão, fazendo com que o ambiente fique desorganizado e com um aspecto ruim. Mas o que pode ser feito? A conscientização deles é a única maneira de resolver o problema, porque não podemos organizar por eles. É preciso estimular a fazer por si mesmo, com alguns anúncios conscientizadores.



(É interessante não usar palavras de advertência como: Não faça isso!)

**Figura 20:** “Vamos organizar seus pertences”

#### Nível de ruído

Muitos clientes relatam que geralmente durante a noite, há muito barulho, os hóspedes não tem muita consciência de não fazer barulho dentro dos quartos e do hotel.



**Figura 21:** “Vamos fazer menos barulho”

#### 7.2.4.4.6 Banheiros

Há um bom número de banheiros no hotel. Mas alguns clientes afirmaram que existem problemas com os banheiros, são eles:

##### Armários

No primeiro e terceiro banheiro não tem um armário para deixar os pertences para o banho.

## Tapete

Dentro do segundo e terceiro banheiro devem existir tapetes. Como esses banheiros possuem chuveiro geralmente as pessoas saem do banho deixando o piso completamente molhado.



**Figura 22:** Piso molhado

## Cortina

Quanto ao segundo e terceiro banheiro, a cortina é um pouco menor, por isso, sempre que alguém toma uma ducha o banheiro fica completamente molhado, e como foi mencionado não há tapete também. Obs.: A fechadura do terceiro banheiro também está quebrada.

## Hóspedes

Existem alguns problemas, pois um deles no banheiro. Como tem água no chão do banheiro devido ao banho dos clientes, muitos não se preocupam em urinar dentro do vaso sanitário ou mesmo em puxar a descarga. Então, para tentar solucionar o problema, pode ser criada algumas propagandas de conscientização ao usar o banheiro. Exemplo:



**Figura 23:** Proibido urinar fora do vaso sanitário

#### 7.2.4.4.7 Cozinha

É quase perfeito. Não há nada a comentar sobre isso. E os clientes sabem disso. Mas o espaço onde é mantida a alimentação do hotel deve ser organizado. Não há necessidade de materiais estarem espalhados no chão. É preciso ser alocados de modo apropriado.



**Figura 24:** Desorganização na cozinha

### 7.2.4.4.8 Outras Sugestões

#### Filmes / jogos

Será interessante organizar "sessões de filmes" com os hóspedes. Saber se as pessoas gostam de ver futebol, rúgbi e outros esportes na TV. Quando for transmitido um jogo importante, programar para que todos possam assistir à partida juntos, fazendo uma integração, visando o aumento do consumo de bebidas e de comida, trazendo mais verba para o hotel.

#### Festas temáticas

Quando há uma grande quantidade de pessoas do mesmo país, pode ser feita uma festa temática com eles, com comidas típicas, roupas e música.

#### Baratas

Infelizmente, alguns clientes, também presenciaram um tipo específico de barata por todo o hotel. Mais a situação mais caótica é quando elas eram encontradas dentro da caixa de pão. Pode ser compradas algumas armadilhas ou mesmo fazer a dedetização.

#### Primeiros socorros

Os clientes perguntam frequentemente se há remédio para curar dores de cabeça e outros males. O hotel não disponibiliza esses medicamentos para os hóspedes. A ideia é comprar os medicamentos básicos e guardar em uma caixa para essas emergências.

#### Bandeiras

Muitas das vezes os pequenos detalhes fazem a diferença com o cliente, e quando alguém vê uma bandeira de seu país, se sente mais confortável. Então, pode-se colocar bandeiras de países com mais clientes no hotel, por exemplo: Alemanha, Brasil, EUA, Inglaterra, Suíça, etc. Talvez, colocar pequenas bandeiras no topo da lareira.

#### Conclusão

Para concluir, precisa-se introduzir novas características em seu produto. Não é uma questão de fazê-lo ou não, deve-se fazê-lo! Todo o tempo tentar fazer algo de novo sobre seu

produto. Não faça a diferença, seja a diferença! E não se esqueça sobre os 5S da organização, os detalhes fazem diferença no setor hoteleiro.

#### **7.2.4.5 Pessoas**

Qualquer pessoa que entre em contato com os clientes pode ter um impacto sobre a satisfação total. Seja como parte de um serviço de apoio a um produto ou serviço total. As pessoas são particularmente importantes porque, o serviço é customizado de acordo com o cliente, e todos sentem o que está sendo prestado, geralmente são inseparáveis do serviço total. Como resultado de tudo isto, os funcionários devem ser adequadamente treinados, motivados e serem o tipo certo de pessoa.

##### **7.2.4.5.1 Procedimento dos empregados**

Criar um documento com todos os trabalhadores e definir as responsabilidades. Isto irá aumentar a nossa comunicação interna e deixará as coisas claras entre, patrão e empregados. Exemplo: Kudtzy é a recepcionista do hotel. Ela inicia o seu trabalho às 9h00 e sai às 16 h todos os dias. Kudtzy é responsável também pelo dinheiro do caixa e o livro de hóspedes do hotel, além de receber pagamentos.

Normalmente, as grandes empresas pagam no final do ano um prêmio, para funcionários que se destacam em suas atividades apresentando uma maior qualidade na conclusão de seus afazeres.

O mais importante é fazer com que os empregados saibam quais serão suas funções, por exemplo: Kim e Cindy devem saber exatamente o trabalho que realizarão. Em entrevistas foi percebido que Cindy deverá trabalhar com Clientes (não potencial), perspectiva de fornecedores internos, realizando determinadas tarefas como:

- Trabalhar com os fornecedores (compra de alimentos, bebidas, folhas e tudo);
- Fluxo de caixa;
- Pagamento;
- Motivação dos Empregados
- Feedbacks
- Treinamentos
- Processos

Já Kim deverá trabalhar na perspectiva externas:

- Concorrentes
- Parceiros
- Clientes em Potencial (Prospecção)

#### **7.2.4.5.2 Reunião de Feedback**

Pessoas é o diferencial do hotel, e é uma das coisas mais importantes quando o negócio da sua empresa é um serviço. Portanto, a cada mês é preciso agrupar todos os funcionários, para discutir o que eles estão vendo (sobre hóspedes) e achando (sobre o negócio). É um bom momento para identificar os funcionários e também receber alguns conselhos. Talvez, com a implementação desse plano, o problema com o Ryan nunca tivesse acontecido.

Não há nada melhor do que ser reconhecido, funcionários reconhecidos irão trabalhar melhor e felizes e, conseqüentemente, trazer e satisfazer mais clientes.

#### **7.2.4.5.3 Treinamento**

“Todo trabalhador que pode ter algum contato com um cliente necessita de um treinamento.” Mas, que tipo de formação que o hotel precisa? Primeiro, as necessidades básicas, como o que ele precisa fazer (funcionários públicos) e, em seguida, saber a necessidade do Backpacker, talvez, pagar um curso para uma especialização do funcionário.

#### **7.2.4.5.4 Amizade**

Foi falado muito sobre a amizade e do tipo de relação com os clientes. Portanto, é preciso manter este aspecto.

#### **7.2.4.5.5 Presença**

Grande problema que as microempresas incorrem, os gerentes não aparecem na companhia, deixando apenas com os empregados. É fazendo o oposto, conversando com os clientes, e estando presentes, é bom pois conhecem os problemas do negócio de perto, e isso deverá ser mantido.

### **7.2.4.6 Praça e Promoção**

Refere-se à forma como o produto chega ao cliente, como o ponto de venda ou o varejo. Além disso, refere-se ao canal através do qual um produto ou serviço é vendido, para que região geográfica ou indústria, e os diferentes métodos de promoção do produto, marca ou empresa.

Mas como pode ser feito isso? Primeiro é preciso saber o nosso alvo e em segundo a nossa análise SWOT. Esses conhecimentos são muito importantes para a disseminação da sua marca. Mas já é conhecido de ambos. Então agora é preciso, mostrar aos nossos clientes potenciais as vantagens dos serviços e produtos do hotel; mostrar como e quando podem obter esses serviços e lembrá-los sobre os objetivos anteriores.

Mas como pode ser feito isso? É preciso pôr a marca em cada lugar que o alvo poderia atravessar. Por isso é importante ter conhecimento e definir o tipo. Claro que pode ser criada outras ideias para os outros tipos, mas supondo que não tenha capital suficiente para espalhar para todos os outros segmentos, apenas será escolhido o alvo.

#### **7.2.4.6.1 Internet**

Hoje é impossível falar de marketing e não falar da Internet. É a primeira coisa que uma pessoa verifica antes de comprar alguma coisa.

##### **Principais Buscadores**

Sobre isso, pode ser colocada no site, e no link dos sites que os clientes provavelmente irão procurar. Primeiro e mais importante, quando clientes não sabem nada, vão procurar em determinados sites, como Google, Yahoo, etc. Mas não nos buscadores nacionais, mas suas versões internacionais. Deve saber exatamente a palavra que provavelmente irão tentar encontrar, pois é diferente em cada país. Tal como para a população latina a palavra é "Mochileiros" e não backpackers.

- [www.google.com.br](http://www.google.com.br)
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.google.co.uk](http://www.google.co.uk)
- [www.google.com.au](http://www.google.com.au)
- [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)
- [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

## Sites específicos

Um país, geralmente, possui sites que falam sobre viagens, aventuras, e etc. Seria perfeito a descoberta desses sites, e inserir seu anúncio no mesmo, gastando bem menos com propaganda. Em certas situações, não precisa-se gastar nada para colocar o seu link lá. Estes sites abaixo, são muito importantes para fazer essas conexões. Alguns concorrentes já o fizeram!

- [www.backpacker.com](http://www.backpacker.com)
- [www.backpacker.com.br](http://www.backpacker.com.br)
- [www.mochilabrasil.com.br/](http://www.mochilabrasil.com.br/)
- [www.thebackpacker.net](http://www.thebackpacker.net)
- [www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com)
- [www.hostelbookers.com](http://www.hostelbookers.com)
- [www.allafricabackpackers.com](http://www.allafricabackpackers.com)
- [www.backpackingsouthafrica.co.za](http://www.backpackingsouthafrica.co.za)
- [www.bazbus.com](http://www.bazbus.com)
- [www.mochileiros.com/](http://www.mochileiros.com/)
- [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk)
- [www.travelsupermarket.com/](http://www.travelsupermarket.com/)
- [www.guardian.co.uk/travel](http://www.guardian.co.uk/travel)
- [www.journeyintoafrica.co.za](http://www.journeyintoafrica.co.za)
- [www.selfdriveholidays.co.za](http://www.selfdriveholidays.co.za)
- [www.travelstart.co.za](http://www.travelstart.co.za)
- [www.worldairportguide.com/](http://www.worldairportguide.com/)
- [www.tripresource.com](http://www.tripresource.com)
- [www.worldtravelguide.net/](http://www.worldtravelguide.net/)
- [www.lonelyplanet.com/](http://www.lonelyplanet.com/)

## Marketing E-mail

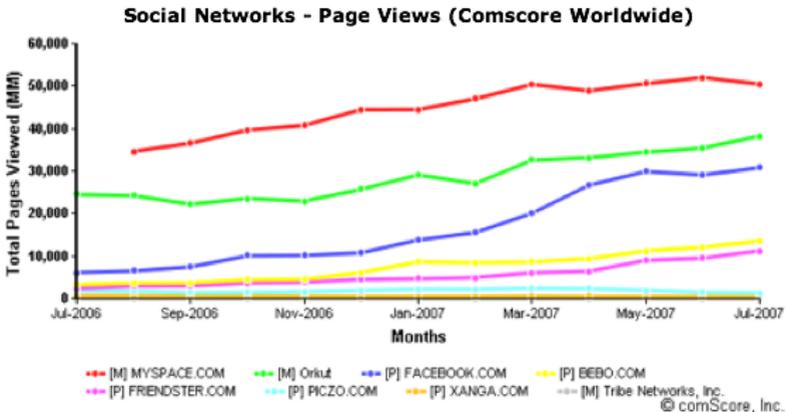
É uma forma de marketing direto que utiliza o correio eletrônico como um meio de comunicação comercial e é mais barato, se comparado com outras formas. Sobre este:

- Enviar e-mails com o objetivo de reforçar a relação de um comerciante com os atuais ou antigos clientes, e para incentivar a lealdade do cliente e a repetição dos negócios.
- Enviar e-mails com a finalidade de adquirir novos clientes ou antigos clientes, convencer a comprar algo imediatamente.
- Adicionar anúncios em e-mails enviados por outras empresas aos clientes.

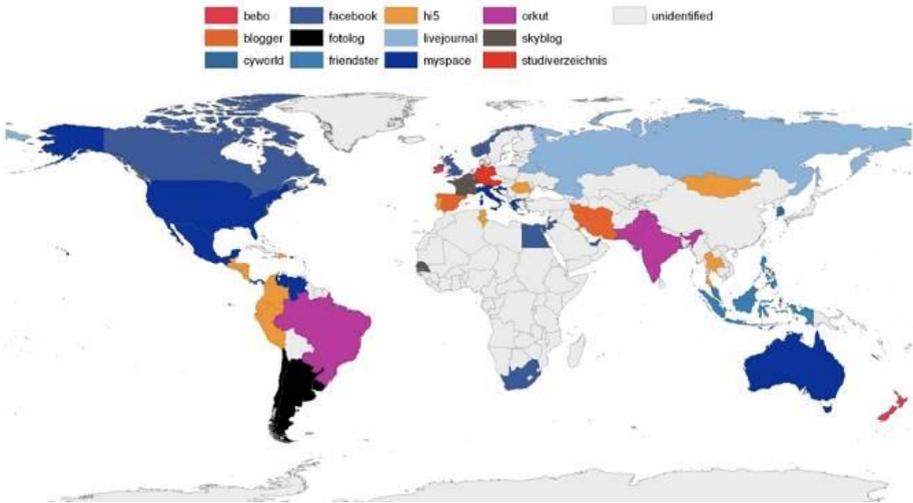
### Facebook, Myspace and Orkut

Redes de relacionamento social, não podem ser ignoradas o recente poder desses websites, que permitem que os usuários criem perfis on-line gratuitamente, onde podem exibir informações biográficas, fotos, hobbies, interesses e muito mais.

Conectando com mais e mais pessoas, irão continuar a expansão da sua rede. Acrescentando apenas alguns amigos para a rede, os usuários podem acabar por ser ligado a outros milhares de pessoas em diferentes culturas e sociedades. Essas redes podem ser usadas para se divertir, para reunir e organizar atividades para grupos específicos, e também para empresas na rede. Abaixo segue as quantidades de usuários nas mais conhecidas redes do mundo:



**Gráfico 19:** Redes de relacionamento social (estimativa)



**Figura 25:** Locais que os sites têm mais presença

Desse modo, é possível também usar para espalhar a marca do hotel, criar uma comunidade ou grupo nestes sites, um perfil, participar dos fóruns de discussões, criar tópicos, enviar mensagens para os usuários em grupos que têm ligações com mochileiros, etc. Exemplo: Muitas pessoas escrevem sobre grupos que querem viajar e sobre informações, e isso pode ser encontrado, oferecendo seus serviços. Fácil e barato! É um novo mundo a ser explorado.

#### You Tube

É um outro site que as pessoas usam para visitar e descobrir novas informações. Pode-se fazer um grande vídeo colocando no You Tube.

#### Blogs and Flogs

É mais um meio para difundir a marca na Internet. Pode-se criar uma conta em um website e começar a escrever o que aconteceu no Backpacker / Cidade do Cabo e fazer também upload das fotos. Não se esqueça de inserir um link no site.

### Agência de viagens ou Intermediários

Suponha que haja parceria com as agências de viagem. Divulgue informações sobre o hotel com todas as agências de viagens ou intermediários. Estudos sobre o turismo que costumava dizer que "nada melhor do que uma agência de viagens ao seu lado". As agências podem fazer a divulgação de todo o serviço prestado pelo o hotel. É o parceiro mais importante que sempre deve estar perto de se seu estabelecimento.

Geralmente, o tipo de cliente do Brasil, Alemanha, Suíça e outros países vêm utilizando estas empresas, que vendem pacotes para que possam estudar inglês, e após este período costumam oferecer uma semana ou mais, para conhecer melhor o país. Alguns links do Brasil:

- [www.mundialintercambio.com.br](http://www.mundialintercambio.com.br)
- [www.STB.com.br/](http://www.STB.com.br/)
- [www.ci.com.br/](http://www.ci.com.br/)
- [www.intercambio.com.br/](http://www.intercambio.com.br/)
- [www.ef.com.br](http://www.ef.com.br)
- [www.icce.com.br](http://www.icce.com.br)
- [www.intercambiocultural.com.br](http://www.intercambiocultural.com.br)

Algumas escolas na África, voltadas para esse tipo de estudo:

- [www.bostonlanguagecollege.com/](http://www.bostonlanguagecollege.com/)
- [www.eurocentres.co.za](http://www.eurocentres.co.za)
- [www.ghs.co.za](http://www.ghs.co.za)
- [www.capestudies.com](http://www.capestudies.com)
- [www.cactuslanguage.com](http://www.cactuslanguage.com)
- [www.eurolingua.com](http://www.eurolingua.com)
- [www.studyabroadinternational.com](http://www.studyabroadinternational.com)

Estes links são a primeira maneira de fazer contato com futuros parceiros.

### 7.2.4.6.2 Andando pela Cidade

Traçando uma rota em quais lugares os clientes potenciais visitarão, foi feita uma lista com os lugares que poderão conhecer, e por isso precisamos colocar alguma forma de publicidade lá, ou fazer parceiros. Abaixo segue alguns destes, mais poderão ser visualizados na Matriz SWOT, em oportunidades.

- Casa de câmbio e bancos
- Pontos Turísticos (Table Mountain, Lions Head, Winelands...)
- Praia (Cliffon, Camps, J-bay, Hout Bay...)
- Restaurantes (Mama África, Cubanas....)
- Clubes Noturnos (La Med, Tiger, Ignite.....)
- Lojas (Acesso ao Park, Cana Walk, Green Market, Lojas em Long Street...)
- Mercados (Shoprite, Woolsworth, Spar...)
- Recreações (Sharkdiving, Skydiving, Bung Jump...)
- Informações nos pontos turísticos
- Lojas de aluguel de carro

Normalmente, os turistas usam táxi para ir a determinados lugares. Condutores confiáveis com ótimas referências, que são capazes de formar parcerias são:

- Archier 0839785529
- Carlos 0829642898

Dica: YMCA

Não é possível ignorar que muitos clientes vieram da YMCA, e também são verdadeiros mochileiros. Por isso é melhor estar presente nesse local também, por exemplo existe uma pessoa, Felipe, ele vende artigos eletrônicos, como lap top, telefones celulares, câmeras e todo tipo desse material. E sempre está por lá, indo para casas noturnas, viagens, jogando futebol, sempre fazendo novos amigos, e nunca perdendo o contato com YMCA. Pois é uma de suas grandes fontes de renda.

### 7.2.4.6.3 Roteiros, Livros e Revistas

Comparando estas formas de comunicação, talvez fosse mais caro obtê-las. Mas é importante usá-las também.

#### Livros e Panfletos

Inserir anúncios publicitários em alguns dos mais famosos livros regionais:

- Garden Route
- Cape Town North
- Visitors Guide – Nelson Mandela Bay
- Your Travel Companion
- Cape Town – Official Visitors Guide
- Alternative Route
- Backpacking South África
- And, of course, Coast to Coast!

#### Roteiros

Cada país tem um famoso guia sobre todos os países do mundo. E os clientes possuem sempre um. Encontrando, é possível divulgar por meio do guia a nossa marca. Separando o mais famoso guia em todo o mundo, o best-seller, DK Eyewitness Travel. (<http://traveldk.com/>)

#### Revistas

Não é recomendado inserir somente anúncios em revistas nacionais, lembrando o público alvo a que se quer atingir, é pretendido colocá-los em revistas internacionais. Mas não se pode esquecer as nacionais, pois ajudam a divulgar a marca. Tentar inserir artigos sobre o hotel, assim não é preciso pagar, e uma criação de uma rede de relacionamento com as editoras. Este tipo de marketing, é um marketing institucional, para tornar a marca reconhecida.

### 7.2.4.6.4 Aliança Estratégica (Parceiros)

É uma relação formal entre duas ou mais partes, seguindo um conjunto de metas acordadas ou para satisfazer uma necessidade crítica.

Os parceiros podem fornecer uma aliança estratégica com os recursos, tais como: produtos, canais de distribuição, capacidade de produção, financiamento de projetos, bens de

materiais, conhecimento, experiência, ou propriedade intelectual. A aliança é a cooperação ou colaboração que visa obter uma sinergia, em que cada parceiro espera que os benefícios da aliança sejam maiores que os dos esforços individuais.

Criar uma aliança é uma boa maneira de difundir sua marca e melhorar o seu negócio, é possível fazer uma aliança para tudo, como por exemplo: Para fazer as camisas com a sua marca, pode encontrar uma outra empresa, como um restaurante e, talvez, fazer em conjunto para dividir as contas, e inserir as duas marcas em uma camisa.

Durante todos os relatórios pode-se ver um monte de assuntos sobre parceiros. Mas, na verdade, este tópico foi criado para lembrá-lo o quanto importante é a parceria, também para falar de duas grandes alianças que deverão ser feitas.

### Backpackers Org - África do Sul para o Mundial

Todo o marketing que é preciso fazer fora do seu país, talvez seja caro e difícil de fazer sozinho, mas, primeiro deve-se tentar, para depois ver os resultados. Pode-se começar esta aliança, falando com os proprietários de outros backpackers para criar uma espécie de organização para unir todos os hotéis do tipo da Cidade do Cabo, visando espalhar a marca em todo o mundo.

### Observatório Org - A verdadeira experiência na África do Sul

Foi percebido o potencial que o Observatório tem como um ótimo lugar para se viver, mas só quem vive aqui sabe disso. Isso precisa ser mudado. E sobre isso, poderia ser criada uma aliança, e alguém precisa dar o primeiro passo. Convencê-los. Não é difícil, e acredita-se que todos concordariam. Divulgue junto a restaurantes, bares, discotecas e todo o tipo de loja para unir e difundir o Observatório como um verdadeiro local para conhecer. O slogan já existe "I Love OBZ". E pode ser usado.

### Outras formas (ou / para) outros tipos de clientes

A criação de promoções específicas para cada segmento, como por exemplo: para portugueses, holandeses, fãs de Rugby, surfistas, fãs de safari, ciclistas, etc. Para isso é preciso ir ao lugar certo, ter as conexões certas e utilizar o material adequado. Não se pode usar apenas um folder para todos esses segmentos, só se não houver capital suficiente para isso. Todos são bons segmentos de atuação com chances reais de conquista.

## Público LGBT

Muitas organizações turísticas hoje, estão querendo trabalhar com esse público. Normalmente não têm filhos, possuem dinheiro, e gostam de viajar ao redor do mundo. Não se esqueça que, a Cidade do Cabo hoje, é reconhecida como o novo ponto de turistas gays (Matriz SWOT).

Por Exemplo: É possível fazer uma promoção para as pessoas homossexuais em julho (baixa temporada), criando um folheto e distribuindo em lugares que frequentam como: clubes noturnos gays ou revistas e sites específicos.

## Festivais e Congressos

O lugar possui um grande festival de jazz, e um grande congresso mundial, aonde se encontraram pessoas de vários cantos do mundo. Foi uma boa oportunidade para entregar panfletos e talvez criar algumas parcerias, por exemplo, inserção do link do hotel no Centro de Convenções - Próximo Waterfront. E o mesmo pode ser feito com os festivais ou grandes shows, como no show do 50Cent que também trouxe pessoas de todo o continente africano.

## Escolas Médicas

O hotel está muito próximo ao hospital, e não é qualquer hospital. É um dos mais famosos do mundo e as pessoas de outros países vêm para estudar ou serem diagnosticadas. É possível ser os mediadores entre as escolas e todo o resto do mundo, ou ser apenas um parceiro que oferece alojamento para estas escolas de medicina.

Dica: Por a localização ser perto do hospital mais importante da região, é possível colocar essa informação no material publicitário, trazendo uma maior segurança para os mochileiros.

## Universidade de Cape Town (UCT)

O mesmo vale para UCT, alguns alunos vêm do continente africano para estudar, podendo se hospedar no hotel inicialmente até o momento em que consiga uma residência fixa. Assim, é possível trabalhar com a UCT ou empresas e universidades em torno da África (normalmente, em Angola e Moçambique), estimulando a indicação do hotel.

## Fãs de Esportes

Existem algumas oportunidades que pode ser utilizada: Rugby, Copa do Mundo, Jogos Olímpicos, campeonatos de Surf e ciclismo. É possível fazer algo sobre para receber esses clientes.

- Super 14 é um torneio de Rugby disputado entre diversos times de outros países, aonde pessoas de fora da África do Sul chegam para assistir as partidas.
- Cape Town's possui estradas conhecidas pelos ciclistas e todos os anos grande número destes disputam provas na região.
- Cape Town não é um ponto turístico para surfistas. Alguns deles vão para J-bay. E alguns desses pontos podem ser explorados como: espalhar panfletos na Garden Route e em outros lugares específicos que irão visitar como lojas de surf: (Billabong, Quicksilver, etc.). Talvez estimulando uma parceria para que estes clientes possam nos visitar.
- Deve-se prestar muita atenção na Copa do Mundo, descobrindo e analisando as necessidades dos hóspedes. Provavelmente todos os hotéis para mochileiros estarão lotados. E o 33 South BP não poderá ser diferente. E o mesmo pode acontecer no caso dos Jogos Olímpicos serem aprovados.

## Zimbábue, Namíbia, Moçambique e safaris (Big 5)

É possível fazer o mesmo que foi citado no último tópico sobre surf em J-bay neste países acima. As pessoas, geralmente vêm para a África do Sul, e aproveitam para irem para esses lugares, fazer safaris e conhecer o Big 5.

## Colonização, História, Biodiversidade e Diamantes

Sabe-se que Portugal, Holanda e Inglaterra colonizaram Cape Town. Os três países estão situados na Europa Ocidental. Com isso pode-se criar promoções específicas para essas nações, falando da História e aquilo que eles deixaram no tempo em que colonizaram Cape Town. É um bom ponto a ser explorado. Assim, como a questão da Biodiversidade e Diamantes.

#### **7.2.4.6.5 Temporadas**

Lembrando que :

- 1 de abril - 30 de junho - Baixa Temporada
- 1 de julho - 14 de dezembro - Média Temporada
- 15 de Dezembro - 31 de Março - Alta Temporada

Na baixa temporada precisa-se trabalhar mais para atrair novos clientes. E a maneira mais fácil de fazer isso é oferecer preços promocionais e criar algumas promoções. Outra maneira é investir em outros diferentes tipos de cliente. Já na alta temporada, não é preciso oferecer promoções, mas sim, espalhar mais publicidade em pontos determinados.

#### **7.2.4.6.6 Fidelidade**

Quando clientes falam coisas boas isso é conhecido como "buzz marketing", a maneira mais barata e confiável para conquistar clientes. Com isso, eles podem voltar mais de uma vez visando à compra de seus serviços. Mas não é tão fácil de fazer isso, porque os seus serviços precisam ser o melhor daquele mercado. E normalmente é difícil porque o hóspede geralmente não volta a um destino já visitado. Mas é possível trabalhar em promoções realmente boas, especialmente em baixa temporada, como uma melhoria na estrutura do alojamento, fornecendo bebidas e alimentos e também proporcionando descontos, e finalmente, trazendo-os de volta. Ou pelo menos que estes indiquem novos clientes.

#### **7.2.4.6.7 Responsabilidade Social**

O continente africano e em particular a África do Sul é um lugar que realmente precisa de ajuda. E é de conhecimento de todos que um grande número de pessoas vêm para fazer obras sociais, ou para ajudar de alguma maneira, e quando se ajuda a alguém que precisa estamos ajudando também a sociedade. Atualmente todas as grandes empresas ajudam à sociedade e o ambiente, mas não só porque são boas empresas, uma vez que aumentam o valor de suas marcas.

O negócio que é analisado pode fazer o mesmo, como até mesmo já fizeram, quando foram para o hospital para pintar as paredes. Mas estas atividades precisam ser divulgadas, colocando as fotos no site para pessoas que admirem essas atividades.

### 7.2.4.6.8 Marketing de Guerrilha

É um sistema de promoções não convencionais utilizando um orçamento muito baixo, pois necessita de energia e imaginação, em vez de grandes orçamentos para comercialização. O termo se tornou popular por estar associado a formas agressivas e convencionais formas de marketing.

A ideia de fazer um tipo de promoção não convencional, consiste na propagação em torno de pontos famosos frequentados por mochileiros. Dentro destas mochilas podemos criar uma mensagem, como: "Agora que você tem a sua mochila, o que você acha de usá-la e ir para Cape Town? Estamos esperando por você."

### 7.2.4.6.9 Material de Publicidade

Pôster

O que pode ser visto hoje é realmente um bom cartaz, mas precisa mudar alguns detalhes, existe muita informação escrita nele. Exemplo: No primeiro parágrafo, a frase pode ser interrompida em "estilo dos quartos". Nesse espaço pode ser colocada curiosidades e também inserir mais imagens, ou uma outra frase de um assunto diferente.

Existem duas belas imagens que podem ser mudadas, colocando um maior significado para o marketing. Talvez, poderia estar mostrando a sala, cozinha ou até mesmo uma festa com a satisfação dos clientes.



Figura 26: Pôster

## Flyer



**Figura 27:** Flyer

Acima, existe o mesmo problema, é preciso mudar a explicação da "Experiência Capetoniana". Não definir ano ou datas específicas que invalidem os seus panfletos, a menos que realmente queira definir um tempo de validade.

Sugestão: Falar sobre o excesso de barulho na Long Street e de ser tratado como um turista, sendo o nosso diferencial o tratamento como um verdadeiro cidadão de Cape Town

Na parte de trás, ressaltar apenas que o cofre é digital e que se encontra em frente à estação de trens, distante apenas um minuto para ir ao supermercado e restaurantes. Esses dois detalhes foram muito bem comentados. É necessário colocar um mini mapa na parte inferior do folder, mostrando exatamente qual é sua posição.

OBS: De acordo com estudos antropológicos, as pessoas prestam mais atenção no reconhecimento de imagens de pessoas. Isso pode ser interessante de ser utilizado na capa para atrair a atenção do flyer.

Também pode ser usado animais ou outras imagens, mas é importante que elas sejam grandes e chamativas. Lembrando que esses panfletos disputam a atenção com outros cem panfletos na parede.

É recomendado ter três panfletos no mínimo, um para utilização com parceiros, outro para usar em qualquer situação diferente da primeira, e um último mais barato para distribuição aleatória.

Atualmente, existe uma série de diferentes materiais publicitários que podemos utilizar para promover uma empresa, podendo colocar o anúncio em uma revista, ou mesmo em um banheiro de boate.

Outras formas de publicidade podem ser: Cartão de negócios



**Figura 28:** Cartão de negócios

É muito utilizado para fazer transações. Não é apenas uma necessidade; É uma obrigação.

Os próximos materiais são de necessidades dos clientes, que pode dar como brinde a eles ou a parceiros para espalhar a marca do hotel na África do Sul e em todo o mundo. Especialmente estes três materiais (chapéu, camisa e garrafa).

Chapéu



**Figura 29:** Chapéu

Garrafa



**Figura 30:** Garrafa promocional



**Figura 31:** Camisas do hotel

Na matriz SWOT desenvolvida, foi percebido algumas oportunidades como a Table Mountain, Krueger e um monte de pontos turísticos, é claro que pode-se tentar deixar propagandas, talvez possa ser difícil conseguir. Então pode-se imaginar como trazer o seu anúncio ao topo da Table Mountain? E mesmo para outros países? A melhor maneira é, oferecer camisas e chapéus para os clientes que irão usar quando forem para esses lugares e talvez, também quando voltarem para casa.

Caso não queira dar, pode vender a preço de custo ou até mesmo com uma pequena margem de lucro se a qualidade for perceptível. Por isso colocar mensagens referentes à África do Sul ou da Cidade do Cabo, até mesmo com a bandeira da África do Sul. Normalmente os turistas compram para si ou para levar de lembranças.

## Canetas



**Figura 32:** Caneta promocional

A primeira caneta deve ser dada aos melhores clientes ou novos parceiros. E a segunda caneta é mais barata, de modo que seja feita uma promoção diferente.

## Chaveiro



**Figura 33:** Chaveiro

É um ótimo brinde para dar aos parceiros ou aos bons clientes.



**Figura 34:** Calendário

É um bom presente para dar aos parceiros (agências de turismo específicas), calendários para trabalho e também agendas a ser distribuídas. A informação importante sobre isso é que esses brindes devem ser dados apenas de dezembro a fevereiro, após este período ninguém vai receber ou utilizar.

## Bloco de notas

Melhor do que utilizar um bloco de notas para escrever as anotações, é oferecer um bloco personalizado aos clientes.



Figura 35: Bloco de notas

## Outdoor



Figura 36: Outdoor

Muitos países começaram a utilizar este meio de comunicação para divulgar suas marcas. Ele precisa ser pequeno e atraente. Normalmente no centro da cidade, nas estradas e onde existe um grande tráfego de automóvel.

Rota de acesso



**Figura 37:** Sinalizações de beira de estrada

Em grandes estradas normalmente há uma placa sinalizando aonde diz “Temos acomodações”. Exemplo: na estrada principal, há um como este, mas sobre Green Elephant.

## **7.4.7 Processos**

Este é o processo (s) que envolve a prestação de um serviço, e o comportamento das pessoas, o que pode ser crucial para a satisfação do cliente.

### **7.2.4.7.1 Caixa de Sugestões**

É preciso deixar os clientes escrever tudo sobre o hotel, e nada melhor do que ouvir o que gostam e não gostam. Para isso é preciso criar um formulário que pode ser usado para ajudá-los. É interessante que seja dado em seu último dia de estadia, estimulando que seja feito com sinceridade, pois é uma das poucas ferramentas para se medir a qualidade.

<b>What do you think about it ?</b>			
<b>Price</b>			
<i>Comparative</i>	..	..	..
<i>Value for money</i>	..	..	..
<i>Kinds of Payment</i>	..	..	..
<i>Discounts</i>	..	..	..
<i>Part-payment</i>	..	..	..
<b>Product</b>			
<i>Clean</i>	..	..	..
<i>Organization</i>	..	..	..
<i>Layout</i>	..	..	..
<i>Rooms</i>	..	..	..
<i>Bed</i>	..	..	..
<i>Guests</i>	..	..	..
<i>Comfort</i>	..	..	..
<i>Noise-level</i>	..	..	..
<i>Service (Staff)</i>	..	..	..
<i>Bathrooms</i>	..	..	..
<i>Kitchen</i>	..	..	..
<b>Services (Things that we offered)</b>			
<i>Security</i>	..	..	..
<i>Cupboard</i>	..	..	..
<i>Safe</i>	..	..	..
<i>Washing machine / Laundry</i>	..	..	..
<i>Restaurant / Food</i>	..	..	..
<i>TV / DVD</i>	..	..	..
<i>Radio</i>	..	..	..
<i>Pc / Internet</i>	..	..	..
<i>Parties / Activities</i>	..	..	..
<i>Extra Services (Tours...)</i>	..	..	..
<b>Market (Things near from us)</b>			
<i>Accessibility</i>	..	..	..
<i>Location</i>	..	..	..
<i>Parking</i>	..	..	..
<i>Restaurants</i>	..	..	..
<i>Supermarkets</i>	..	..	..
<i>Laundry</i>	..	..	..
<i>Entertainment (Pubs, Bars, Clubs)</i>	..	..	..

**Tabela 24:** Tabela sobre a satisfação dos clientes dos devidos atributos

#### 7.2.4.7.2 Diminuir a quantidade de papéis:

É necessário fazer tudo utilizando o computador (software como o Microsoft Word e Excel), incluindo todas as tabelas. Todas as empresas estão já fazendo isso. Salvar os documentos

no computador é mais seguro e não se gasta muito dinheiro com papel. Além de apertar uma maior organização.

Mas não é só para guardar, é usar o software para fazê-lo. Não é preciso imprimir nada. Para ajudar nisso foi criado dois documentos:

O primeiro, é o CRM.xls (Customer Relationship Management). É uma tabela que substitui os dois livros existentes no hotel: o Check-in e o Brown Book. Neste documento foi inscrito tudo sobre os clientes.

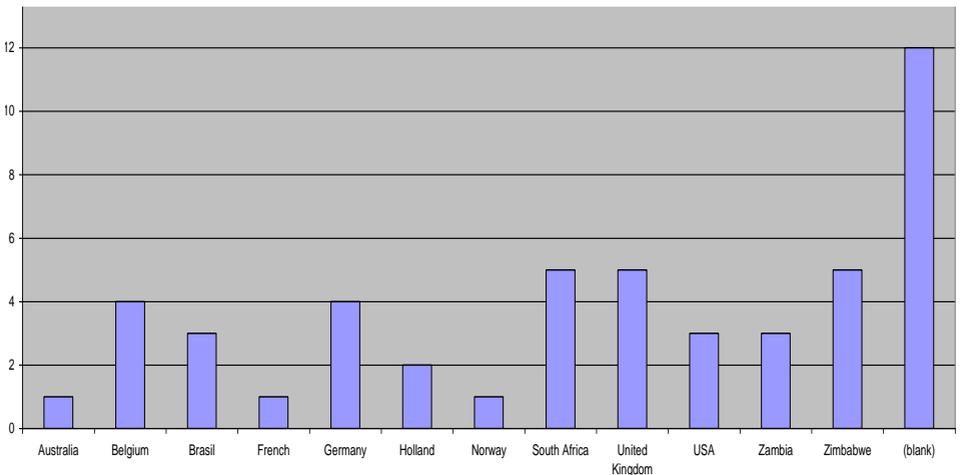
Exemplo:

Name	Age	Country	First Day	Last Day	Duration	Room	Price	Amount	Payment	Difference	Discount
Mario do Amaral	23	Brasil	08/03/10	08/05/08	59	Khayalitsha	115	R 6 785.00	R -	R 6 785.00	100%
Sapphire Browne		United Kingdom			0			R -		R -	#DIV/0!
Buthayna Ibrahim					0			R -		R -	#DIV/0!
Sophie Gayler		United Kingdom			0			R -		R -	#DIV/0!
Jenny Woolcott		United Kingdom			0			R -		R -	#DIV/0!

(Nome - Idade - País - Primeiro dia - Duração - Preço - Pagamento - Diferença - Desconto)

**Tabela 25:** CRM.xls (Customer Relationship Management)

Utilizando esta tabela pode ser criadas tabelas dinâmicas e descobrir a origem dos clientes, e muito mais informações:



**Gráfico 20:** Média de hóspedes por país

O segundo, é o Bookin.xls, que está em testes. Foi criado três formas diferentes para ajudar a enxergar facilmente quais quartos estão vazios. Isso porque foi percebido a dificuldade de utilização das atuais em encontrar um quarto para os nossos clientes. Considerando abaixo a melhor opção:

4 Pessoas								
Dias / Mês	Janeiro				Fevereiro			
1	1	1			1	1		
2	1	1	1					
3	1	1	1					
4	1			1				
5	1		1					
7			1					
7								
8	1	1						

**Tabela 26:**Sistema Bookin.xls

Existirá uma ficha para cada quarto. As linhas são os dias e as colunas são os meses. Dentro das células, representam-se cada cama, e quando o hóspede chegar, olhando para esta tabela e observando se existem espaços vazios. Vendo todos os anos olhando apenas para uma página. É possível escrever também o nome do cliente sobre a célula caso queira.

**7.2.4.7.3 Manual do primeiro contato**

É interessante saber exatamente como proceder no primeiro contato, para isso foi criado uma lista, a partir da matriz SWOT, com o que deve-se falar quando um cliente aparecer ou telefonar. Não pode ser esquecido essas coisas, talvez imprimir e colocar atrás da mesa.

- 1ª Fase - Nós
  - Café-da-manhã

- Cofres
- Radio/ DVD player
- Comida
- Cozinha
- Lavanderia
- 2ª Fase – Proximidades
  - Estações de trem/ Metrô
  - Supermercados
  - Restaurantes
  - Bares/Clubs
- 3ª Fase – Mostrar
  - Todos os quartos
  - Ambientes
- 4ª Fase – Negociação
  - Preços e promoções
- 5ª Fase – Informações
  - Dê o formulário citado no tópico anterior

Esses passos devem ser seguidos, mas às vezes eles mudarão conforme a conversa.

#### **7.2.4.7.4 Formulário**

Para complementar, no tópico sobre "Diminuir a quantidade de papéis", deve ser criada um formulário com algumas perguntas para estimular o nosso convidado a respondê-lo, quando vão fazer a reserva, e toda esta informação precisa ser escrita na tabela citada anteriormente "CRM.xls". Algumas dessas perguntas são:

- 1) Qual seu número de identidade/passaporte?
- 2) Qual seu número de telefone?
- 3) Qual é sua nacionalidade?
- 4) O que você sabe sobre nós?
- 5) Qual é a sua idade?
- 6) Por que você nos escolheu?

- 7) Por que você está vivendo como um mochileiro?
- 8) O que você fará na Cidade do Cabo? Por quanto tempo?
- 9) O que você acha sobre observatórios?
- 10) Você gostaria de viver em uma longa rua? Por quê?
- 11) Qual é a sua opinião sobre a Cidade do Cabo?
- 12) Você já esteve aqui? Quando?
- 13) Você quer voltar?
- 14) O que você faz em seu país?
- 15) Que tipo de comida você gosta? Irá comer aqui se oferecermos o que quer?
- 16) Que tipo de esporte você gosta? Você é fã de algum time?
- 17) Você tem família/ filhos/ namorado (a)?

#### **7.2.4.7.5 Monitoramento**

##### **Concorrentes**

Kim deve fazer o que foi realizado nesse trabalho, analisar e acompanhar os concorrentes. Podendo utilizar a mesma tabela criada e o mesmo método, duas ou três vezes por ano, em janeiro, julho e novembro. Ver o que estão fazendo, o que pode ser copiado, o que não precisa fazer, seus fracassos e sucessos, tudo. Você nunca pode ficar atrás deles.

##### **Clientes**

Cindy deve fazer o mesmo com os clientes. O trabalho será facilitado, se a caixa de sugestão e os processos que foram criados, forem utilizados. Caso contrário, terá que perguntar sobre tudo e tentar usar o formulário criado anteriormente. Mas é possível saber de uma coisa. Não é o mesmo se o proprietário perguntar pessoalmente ao cliente, e estes responderem isso por eles mesmos. Isso deveria ser feito sempre com frequência!

Cada cliente deve ser perguntado sobre suas opiniões a respeito do serviço do hotel, diretamente ou não. Se foram atendidos ou não. Deve-se fazer isto! Esta é a pesquisa sobre a satisfação do cliente, um dos processos mais importantes que pode-se fazer. Além disso, observe os clientes o tempo todo. Seus hábitos, paixões, estilo, comida e preferências de bebida. Esta é a etnografia, muito importante para a pesquisa de Marketing.

## Parceiros

Kim deverá fazer o mesmo com os parceiros. E isso não será muito fácil, pois existem diferentes parceiros em diferentes lugares ao redor do mundo. Esta será provavelmente a diferença entre o hotel 33 South Backpacker e os concorrentes e que precisa ser mantida. No entanto, a primeira coisa a fazer é conquistar e fazer negócios com os concorrentes.

### **7.2.4.7.6 Tabulação das refeições e drinks**

Definitivamente as listas não funcionam corretamente. É impossível controlar, qualquer um pode pegar o que quiser sem controle. Muitas vezes, as pessoas pegam bebidas e alimentos e não registraram na lista.

Quando há alguém na recepção, esta pessoa deve ser responsável sobre isto. Então, se alguém quiser alguma coisa, vai pedir ao funcionário, e depois a recepcionista irá escrever na lista, e ela poderá pegar para o hóspede o que foi pedido. Consequentemente, não usar papéis para este processo.

### **7.2.4.7.7 Avaliar**

Como pode-se descobrir se as coisas que fazem, estão indo bem? Como propagandas, parcerias ou mesmo, os serviços que foi implementado. A resposta é avaliar tudo o que é possível. Hoje em dia, nenhuma empresa sobrevive se não for avaliada. É a única maneira de ser melhor. Sem indicadores, uma empresa não é nada. Abaixo estão alguns tópicos importantes a serem avaliados:

- Quantidade de Clientes
- Quanto cada cliente gasta geralmente, e com o que.
- Quanto tempo costumam ficar no local
- De onde eles vêm
- Diferença entre falsas e verdadeiras reservas
- O que costumam comer e beber
- A quantidade de pessoas nas festas
- Quartos mais escolhidos

### 7.2.5.0 Estratégias de Negócios

Estratégias de Negócios faz parte do caminho para a empresa crescer financeiramente e para avaliar se ela está perto ou longe do alvo. Todas as empresas precisam fazer isto. Thomas J. Watson Jr, CEO da IBM, diz: "Se você não sabe aonde quer ir, qualquer caminho servirá". As estratégias foram criadas a partir das análises anteriores.

#### Missão

Missão é como e o que uma empresa faz, a razão para ela existir.

“Dê o melhor e a única experiência que os nossos clientes já tiveram, em um confortável, familiar e acolhedor lugar.”

#### Visão

Visão é onde quer chegar, mas precisamos ser realistas. Não deve ser uma coisa impossível, tem de ser mensurável e ter um prazo final e uma comparação.

“Tornar um dos mais conhecidos backpackers na África do Sul até a próxima Copa do Mundo.”

#### Filosofia

“Trabalhamos para tornar o seu dia melhor e dar-lhe uma incrível experiência "Capetoniana".”

#### Valores

“Felicidade  
Integridade  
Responsabilidade  
Harmonia”

#### Meta

Ter mais clientes por todos os anos e de todas as diferentes cidades do mundo.

OBS: Todas estas informações precisam ser mostradas para o público, no site, em material publicitário e principalmente na fachada e sala de estar.

### 7.2.6.0 Objetivos e Indicadores

<b>Objetivos Globais</b>	<b>Indicadores</b>
Criar políticas de treinamento	Quantidade de treinamento/quantidade de empregados
Aumentar parceiros	Quantidade de parceiros
Aperfeiçoar a organização	Quantidade de reuniões por mês
Baixo custo	Custo/mês
Preço viável	Desconto/cliente
Divulgação da marca	investimento em marketing/lucro
Controle do fluxo de caixa	Lucro
Aumentar os lucros	Lucro/mês
Aperfeiçoar a comunicação	Reuniões de empregados/ mês
Aperfeiçoar a infra-estrutura	Investimento em infra-estrutura/ lucro
Aperfeiçoar a qualidade de produção	Investimento em produção/ lucro
Avaliação da divulgação/ estratégias/ efeito cultural	Quantidade propostas/ feitas
Aumentar o número de clientes	Clientes/ mês
Aperfeiçoar a qualidade dos serviços	Investimento em serviços/ lucro
Aperfeiçoar o controle do sistema	Métodos em computadores/ métodos em papel
Verificar as ameaças, oportunidades e o conhecimento dos concorrentes.	Visitas competitivas/ mês e estudo realizado/ mês
Aumento do mercado de relacionamentos	Quantidades de parceiros

**Tabela 27:** Objetivos e Indicadores

Estas fórmulas deve ser avaliadas e comparadas, normalmente a cada mês, mas dependendo de cada objetivo..

### 7.2.7.0 Verificação - Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Após todo o planejamento realizado é necessário que sejam feitas revisões sobre as ações, para isso há o ciclo PDCA. Ele ajuda a fazer isso, lembrando que é preciso primeiro descobrir quais as coisas que vão mal (ou seja, identificar os problemas), e dar ideias para a resolução desses problemas.

Fazer alterações que visem solucionar os problemas em pequena escala ou experimental, em primeiro lugar. Isso minimiza os transtornos para as atividades de rotina, enquanto se testa se as alterações irão funcionar ou não.

Verificar se a pequena escala ou as mudanças experimentais estão alcançando o resultado desejado ou não. Além disso, continuamente verifique as atividades principais (independentemente de qualquer experimentação em curso) para se assegurar de que a qualidade da produção está indo bem e para identificar quaisquer novos problemas, quando surgirem.

Complete o ciclo executando a atividade de correção e volte então para o Plano para identificar a próxima fase o “problema enfrentado”.

### **7.2.8.0 Conclusão do Planejamento para o Hotel 33South backpacker**

Ter um bom produto é o primeiro passo para atender a expectativa dos clientes. Mas isso não é suficiente. O lugar precisa oferecer serviços e produtos atraentes aos clientes, trabalhar bem a distribuição, junto com as agências de viagens, internet, folhetos, panfletos, etc.

É preciso divulgar e promover seus serviços. Esses serviços precisam ter uma diferença especial para seus concorrentes, fazer promoções, e, no final, competir nos preços. Porque esse é o fator-chave para decidir o que vai ser comprado ou não.

Um hotel deve oferecer uma boa estrutura, com os melhores serviços para atender aos desejos do cliente, envolvendo-o e atraindo-o com fidelidade.

Por conseguinte, a diferença entre um hotel ter sucesso ou não, é sempre tentar inovar, tentar ser melhor em cada serviço e na organização.

Um hotel nunca deve virar as costas aos clientes. Deve sempre fazer o que eles querem, e para ajudar nisso é preciso analisar o mercado. Essa é a forma de avaliação e criação de estratégias para poder crescer. Essa é a maneira de medir, criar estratégias e aumentar, e deve ser seguido.

## Capítulo VIII

### Análise e Convergência dos Assuntos

No estudo de caso do planejamento do hotel 33 South Backpacker, a estrutura de planejamento de marketing foi semelhante à levantada no referencial teórico (tópico 6.2), seguindo então os seguintes tópicos:

1. Resumo Executivo;
2. Análise da situação;
3. Formulação de estratégias;
4. Projeções Financeiras;
5. Controles.

Contudo as “Projeções Financeiras” e o “Resumo Executivo” no estudo de caso, não puderam ser executadas, pois não houve tempo hábil para isso. Os outros tópicos foram elaborados, porém, possuem certas diferenças no seu desenvolvimento.

Em “Análise da situação”, foi utilizado a macroanálise para a pesquisa dos ambientes externos que são geradores das oportunidades e ameaças ao mercado. No referencial teórico (tópico 6.3.1), os ambientes propostos foram: político, sociocultural, econômico, ambiental, tecnológico e demográfico. Porém, no estudo de caso (tópico 7.2.2.4) houve a união dos ambientes sociocultural e demográfico em um único, denominado, “social”.

Para complementar essa macroanálise, no estudo de caso, (tópico 7.2.2), foi levantado à análise histórica do país, onde o empreendimento se localizava. Todavia isso não foi declarado no referencial teórico como componente da macroanálise.

O referencial teórico, (tópico 6.3.1.7), sugere que após essa análise, seja elaborada a matriz de atratividade e impactos por probabilidade de ocorrência. Entretanto, no estudo de caso, não houve o levantamento das informações da probabilidade de ocorrência.

Continuando na “Análise da situação”, a microanálise de acordo com o referencial teórico (tópico 6.3.2), envolve o estudo dos seguintes ambientes: concorrentes, clientes, a própria empresa, intermediários, públicos e fornecedores. Porém, não é revelado, qualquer técnica específica, de como esse estudo deve ser executado, apenas cita que são necessárias pesquisas.

Já no estudo de caso (tópico 7.2.3), foi elaborada uma técnica de análise, que procede da seguinte forma: primeiro foram criados atributos de análise da qualidade, considerados fundamentais no setor hoteleiro. Esses atributos foram utilizados para posterior análise quantitativa de modo que, pudéssemos comparar todos os envolvidos no microambiente.

Sobre os ambientes utilizados no estudo de caso (tópico 7.2.3) apenas públicos, fornecedores e intermediários não foram utilizados. Pois, como o hotel havia pouco tempo de existência era inviável considerar os ambientes de fornecedores e intermediários; e o ambiente “públicos”, não foi avaliado pela falta de tempo.

Sobre os atributos, no referencial teórico (tópico 3.3) uma grande quantidade foi listada, mas ainda assim, no estudo de caso (tópico 7.2.3) os seguintes atributos não estavam contidos nessa lista do referencial teórico:

- “Preço comparado e forma de parcelamento”; o preço comparado é a avaliação do preço da empresa se comparado com o mercado. Apesar de não constar na lista, no mix de marketing, Preço, (tópico 5.2.1), do referencial teórico é citado como importante ponto de análise.
- “Presença de supermercados, academia e lavanderia próximos”; Apesar de também, não terem sido encontrados no referencial, de acordo com nossa análise são de grande e específica importância para o nosso target, pois, procuram justamente gastar pouco, e ter uma vivência maior como cidadão no país, usufruindo desses locais, como pessoas nativas.

Finalizando o estudo do microambiente, no estudo de caso (tópico 7.2.3), foram analisadas as forças e fraquezas da empresa, organizada em uma matriz swot; assim como descrito no referencial teórico (tópico 6.3.3). Porém, no estudo de caso (tópico 7.2.3), foi utilizado uma técnica cuja, a partir das notas consolidadas de cada atributo nos ambientes, foram definidas as forças e fraquezas.

Na estrutura do planejamento de marketing, no tópico de formulação de estratégias levantado no referencial teórico (tópico 6.4), foi proposta a elaboração do negócio (missão e visão, valores, etc.), segmentação de clientes, incluindo definição de alvo e posicionamento, e criação da marca. O estudo de caso, (tópico 7.2.4), contemplou todas essas atividades, a única que ficou ausente foi à criação da marca pois esta já existia e foi impedida a mudança da mesma.

Continuando em formulação de estratégia, os tópicos propostos no referencial teórico (tópico 6.4), citava a elaboração também de metas, objetivos, e das ações em um plano, que

descreveria exatamente o período de execução da tarefa e o responsável. No estudo de caso as metas e os objetivos (tópico 7.2.6.0), foram traçados corretamente, seguindo a metodologia SMART, citada no referencial (tópico 6.4.4), contudo o plano supracitado não pôde ser elaborado, devido à escassez de recursos humanos envolvidos no projeto.

Em se tratando do mix de marketing, utilizado como base para formulação das estratégias, não houve nenhum ponto de divergência entre ações propostas no estudo de caso (tópico 7.2.4), com o que foi levantado no referencial teórico. (tópico 5.2).

Finalizando, no tópico “Controle” foi proposta a técnica “PDCA” no referencial teórico (tópico 6.4.7), e esta, foi devidamente, implantada no estudo de caso (tópico 7.2.7.0).

## Capítulo IX

### Conclusão

Como visto no capítulo de turismo, percebe-se que o mesmo está em ascensão, gerando grandes oportunidades para esse mercado em todos os países pelo mundo, isso inclui Brasil e a África do Sul, país da execução do projeto.

Em se tratando de Brasil, diversos dados foram coletados para realizar a análise do mercado interno, descobrindo então, a grande diversidade ecológica e potencial turístico existente, e a expansão do mesmo, visto os investimentos governamentais e as crescentes oportunidades do setor.

O mesmo pode ser dito sobre a África do Sul visto que o governo também vem investindo bastante, já que será sede da copa do mundo, e possivelmente das olimpíadas. Além disso, podemos fazer um paralelo em relação ao potencial ecológico, já que o país possui grande biodiversidade e atrações assim como o Brasil.

Lembrando também, que o setor hoteleiro é um importante alicerce para as bases do turismo, e este é um produto intangível cuja qualidade percebida é de complexidade maior do que de um produto acabado, necessitando de maior cuidado para assegurar a qualidade do serviço prestado.

De acordo com a suposição um (S1), “o setor hoteleiro de pequeno porte representa uma parcela grande do mercado e é pouco valorizado”, foi comprovado que essa situação realmente ocorre, no capítulo sobre o setor.

E de acordo, com esses dados, no que se refere à participação do setor hoteleiro de pequeno porte e a instável e delicada situação em que se encontra, devido ao alto número de falências; verificamos que a utilização de uma análise adequada e específica de marketing, de preferência utilizando os 6Ps, para o setor supracitado; Envolvendo as estratégias descritas e aplicadas durante todo o projeto, pode se tornar uma importante ferramenta para reverter essa situação, auxiliando consideravelmente esse mercado, e mais especificamente os backpackers. Nesse sentido é comprovada a segunda suposição (S2), que diz respeito a ser necessário um planejamento de Marketing específico para o setor.

Esse projeto teve início com a macroanálise que envolveu a pesquisa dos ambientes externos. Complementando essa análise foi levantado um estudo sobre a história do país e dados específicos da área onde o empreendimento se localizava.

Em seguida foi executado a microanálise, esta foi elaborada da seguinte forma: primeiro foram selecionados os atributos fundamentais do setor hoteleiro. Esses atributos foram utilizados para uma análise quantitativa de modo a gerar gráficos para comparação entre si de todos os envolvidos no microambiente. Esse levantamento dos atributos corrobora a terceira suposição (S3), que cita que os pequenos hotéis utilizam grupos específicos de atributos na análise de seus serviços.

Foi elaborada então uma matriz swot com as oportunidades e ameaças, extraídas na macroanálise, e com as forças e fraquezas, geradas a partir da ponderação dos ratings levantados entre os grupos atuantes do microambiente.

Logo após, de acordo com a estrutura de planejamento de marketing, iniciamos a elaboração das estratégias baseada no mix de marketing dos 6Ps. Não sendo utilizado os 4Ps, pois, aliado aos dados levantados no referencial teórico, percebemos que quando tratamos de um hotel, a questão das pessoas e dos processos envolvidos possuem uma relevância maior, do que em um outro setor que trabalhe com produtos tangíveis.

Para finalizar, sobre a última suposição (S4), “os pequenos hotéis têm maior resistência à implementação da Administração profissional”, pôde também ser constatada, já que após a entrega do projeto houve resistência na implementação de algumas atividades, principalmente no que diz respeito ao preço, e durante a elaboração do mesmo, também ocorreu, como o impedimento do estudo financeiro para elaboração de ponto de equilíbrio, entre outras atividades que foram descritas no capítulo do estudo de caso.

Desse modo, o estudo consegue elucidar os pontos que foram estabelecidos como objetivos no início do projeto, tendo então, gerado conteúdo para que o setor hoteleiro de pequeno porte possa ter sua competitividade aumentada. Para isso os objetivos específicos também foram alcançados, já que, através do confrontamento entre a prática (aplicação do estudo de caso no hotel 33 South Backpacker) e a teoria; foi preciso o estudo das teorias de marketing e metodologia de planejamento de marketing, além das informações levantadas sobre turismo e hotelaria.

## **9.2 Limitações**

Ausência de referências bibliográficas específicas para o tema: Marketing para o setor hoteleiro de pequeno porte.

Carência de fontes confiáveis sobre dados específicos do mercado turístico na África do Sul.

Resistência da implantação e impossibilidade de acompanhamento constante da execução do projeto.

## **9.3 Novas Possibilidades**

Por se tratar apenas de uma metodologia, possui caráter genérico e assim sendo, grande adaptabilidade, podendo ser aplicada em qualquer região nos hotéis de pequeno porte. Nesse sentido, o Brasil e sua situação favorável para o turismo, se torna potencialmente um grande mercado para a utilização de modelos semelhantes ao explorado.

## Capítulo X

### 10.0 Referências Bibliográficas

ANSARAH, M.G.R. (2001). Teoria geral do turismo. - Turismo, como aprender, como ensinar. 2º Edição. São Paulo: SENAC

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS (2008). (Internet). ABIH. Disponível: [www.abih.com.br/](http://www.abih.com.br/) . Acesso em: 15, abril, 2009.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt.(2006) – (Internet). As estratégias de marketing como ferramenta de gestão estratégica na pequena hotelaria. Fortaleza, Ceará. Disponível: <http://www.ufc.br/>. Acesso em: 04, novembro,2008

BAUM, Thomas (1999). Human resource management in tourism's small business sector: policy. In: LEE-ROSS, D. (Ed.). Human resources management in tourism and hospitality: international perspectives on small to medium-sized enterprises. London: Cassel

BENI, Mário Carlos. (2001). Análise Estrutura do Turismo – 4º edição rev. São Paulo: Ed. SENAC.

BRYSON, John M (1989).”Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.” In: An effective strategic planning approach for public and nonprofit organizations. London : Jossey – Bass.

CASTELLI, Geraldo. (2000). Excelência em Hotelaria – uma abordagem prática – 3º reimpressão. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark.

CHIAVENATO,Idalberto e SAPIRO, Arão (2004).Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.,

COBRA, Marcos e ZWARG, Flávio A. - Marketing de serviço: conceitos e estratégia. São Paulo. Editora Mc Graw Hill.

DEMING, W. EDWARDS (1990) - Qualidade: A Revolução da Administração – Rio de Janeiro. Editora Marques Saraiva S/A

DOLMICAR, Sara – OTTER, Thomas (2003). ” Which Hotel attributes Matter? – A review of previous and a framework for future research” – full paper - Vienna University of Economics and Business Administration apoiado pela: Austrian Science Foundation (FWF).

EMBRATUR (2008). - (Internet). EMBRATUR. Disponível: [www.embratur.gov.br/](http://www.embratur.gov.br/) Acesso em 17, maio, 2009.

ETUR. (2009). Internet – Revista Hotelaria –Turismo prevê crescimento de 20% no primeiro bimestre do ano. Etur Disponível: [www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=14180](http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=14180) . Acesso em: 07, maio, 2009.

FERNANDES, B. H. R. e BERTON, L. H - Administração estratégica: da competência empreendedora

GANESI, IRINEU & CORRÊA, HENRIQUE (1996) – Administração Estratégia de Serviços – Operações para Satisfação do Cliente São Paulo. Editora: ATLAS / FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI Vol. único..

Globo.com/turismo (2009) – (Internet) – Globo/Economia/turismo. Disponível: [g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negócios](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negócios). Acesso em: 01, abril, 2009

GOMES, Isabela Motta (2005). Apóstila, como elaborar um plano de marketing, SEBRAE, 2005. Manual Como Elaborar um Plano de Marketing. Belo Horizonte. SEBRAE/MG.

HESKETT, J.; SASSER, W. & HART, C (1997). Serviços Revolucionários. São Paulo. Editora Pioneira.

IBGE (1998) – (Internet). IBGE. Disponível: [www.ibge.org.com/](http://www.ibge.org.com/). Acesso em: 06, maio, 2009

KEEP, E.; MAYHEW, K.(1999). The leisure sector, skills task forces research. In: esrc centre on skills knowledge and organisational performance. Proceedings - Oxford and Warwick Universities, 1999.

KOTLER, Philip & MURPHY, Patrick E (1981). Planejamento estratégico para o ensino superior. Journal of Righer Education, Ohio State University.

KOTLER, Philip (1996) – Marketing – São Paulo. Editora Atlas S.A., Edição Compacta.

KOTLER, Philip (2000) – Administração de Marketing – São Paulo. A Edição do Novo Milênio. Pearson Prentice Hall, 10ª Edição.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (2006).- Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 5ª edição, São Paulo. Editora Atlas

LEE-ROSS, D. (Ed.). (1999). Human resource management in tourism and hospitality: international perspectives on small to mediumsized enterprises. London: Cassel,

LOBOS, JULIO (1993) - Encantando o cliente: Externo e Interno – São Paulo. Editora Gente.  
MEIRA, Marco Antonio (2007). Marketing de Guerrilha – Disponível: [www.administradores.com.br/artigos/marketing\\_de\\_guerrilha](http://www.administradores.com.br/artigos/marketing_de_guerrilha). Acesso em 12, março, 2009.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D (1997). Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Editora: Atlas.

NORBERTO A. Torres, (1986). "Gestão Estratégica Efetiva", publicada pela Uniconsult em outubro de 1986.

ON SKILLS KNOWLEDGE AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE, (1999) Proceeding University: Oxford and Warwick Universities.

PESTEL (2007) - Analysis of the macro-environment. Oxford University Press. Disponível:[http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page\\_12.htm](http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm). Acesso em: 08, abril, 2009

PETROCCHI, Mario. (2002). Hotelaria: planejamento e gestão. São Paulo: Futura.  
Pinho Braga (1990). – Original: Competitive Advantage, 1985. Rio de Janeiro: Editora: Campus

PORTER, Michel. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Elizabeth Maria

RICHERS, Raimar (2003). O que é Marketing. São Paulo. Editora: Brasiliense.

SILVEIRA, Antônio R. dos Santos - Programa Ambiental: A Última Arca de Noé. <http://www.aultimaarcadenoe.com>). Acesso em: 05, maio, 2009.

SOUZA, M. C (1995). Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. Brasília: Ed. SEBRAE,.

TORRES, N. A. (1986) - Gestão Estratégica Efetiva. Uniconsult de Publicações Especializadas Ltda.

VALUE Partnes Portal do Marketing. Disponível: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Metas.htm>  
Portal Exame – Value Partnes. Exame. Disponível: [www.portalexame.abril.com.br/](http://www.portalexame.abril.com.br/) . Acesso em: 18, maio, 2009.

WEI, Sherrie – RUYS, Hein - MULLER, Thomas E (2001). “A gap analysis of perceptions of hotel attributes by marketing managers and older people in Austrália” – full paper - University de Griffith, Queensland, Austrália.

WESTWOOD, John (1990). The marketing plan: a practitioner's guide. Kogan Page London.