

ISABELA CASTELLO MIGUEL

**UMA ANÁLISE DO DIFERENCIAL COMPETITIVO DE HOTÉIS
ASSOCIADOS A CADEIAS HOTELEIRAS INTERNACIONAIS**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
Escola Brasileira de Administração Pública

2001

ISABELA CASTELLO MIGUEL

**UMA ANÁLISE DO DIFERENCIAL COMPETITIVO DE HOTÉIS
ASSOCIADOS A CADEIAS HOTELEIRAS INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, como exigência para obtenção de título de MESTRE em Administração de Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Luis César G. de Araujo.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
Escola Brasileira de Administração Pública

2001

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu filho Matheus, meu maior presente.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador Prof. Dr. Luis César G. de Araujo, pela sua enorme dedicação e colaboração, fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos profissionais entrevistados neste trabalho, pela contribuição, com o fornecimento de informações, dados e conhecimentos relativos ao mercado hoteleiro.

Aos professores do curso de Mestrado, pelos conhecimentos transmitidos ao longo do curso.

Aos colegas da turma do Mestrado, que proporcionaram um ambiente em sala de aula e também fora dela, sempre saudável, amistoso e comprometido com a busca do conhecimento, amenizando o desgaste da intensa carga horária do curso.

À minha família, pelo ajuda e compreensão.

A Ricardo, meu marido, pelo apoio, amor e dedicação.

E, em especial, à Paula, minha irmã, que me sugeriu e me incentivou a fazer este Mestrado e foi durante todo o tempo a minha grande motivadora.

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo analisar o diferencial competitivo dos hotéis operados por cadeias hoteleiras internacionais em relação aos hotéis operados de forma independente. Foram analisados os benefícios gerados para o hotel, sob a ótica do *marketing*, buscando-se os diferenciais relativos à marca, aos canais de distribuição, ao orçamento de *marketing* e à estrutura comercial, oferecidos pelas cadeias hoteleiras aos hotéis associados.

O trabalho foi desenvolvido a partir de uma revisão da literatura, bem como de entrevistas com profissionais da área, como gerentes, diretores de cadeias hoteleiras e consultores da área hoteleira, a fim de levantar as suas percepções sobre o assunto. Foram analisados hotéis executivos, da categoria luxo, na cidade de São Paulo.

A conclusão do trabalho revelou que os hotéis operados por cadeias hoteleiras internacionais apresentam um diferencial competitivo em relação aos hotéis operados de forma independente. Esse diferencial decorre do uso de uma marca conhecida mundialmente, do orçamento de *marketing*, da estrutura de vendas e de comercialização proporcionada pelas cadeias hoteleiras. Esse benefício é mais acentuado quando o hotel está inserido em um mercado que tem grande fluxo de hóspedes estrangeiros.

ABSTRACT

The main purpose of this dissertation was to analyse whether hotels managed by international hotel chains present competitive differential when compared to hotels independently operated. This dissertation was only concerned with analyzing the benefits brought to the hotel, according to the marketing point of view, taking into consideration the differentials related to the brands, the distribution channels, the marketing budget and the commercial structure offered by the hotel chains to their affiliated hotels.

This dissertation was developed through reading, as well as interviewing professionals of the area, such as hotels managers, hotel chains' directors, and consultant of hotel area in order to get to know their perceptions about the subject. Executive hotels under the luxury category were analyzed in the city of São Paulo.

The conclusion was that hotels managed by international chains do present competitive differential in relation to the independently operated hotels. This differential is due to the usage of a brand known worldwide, the marketing budget, the sales and commercial structure of the hotels chains. This benefit is even bigger when the hotel is inside the international market.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.1 O AMBIENTE HOTELEIRO	14
1.1.1 Um Breve Histórico da Indústria Hoteleira Internacional	14
1.1.2 Um Breve Histórico da Indústria Hoteleira no Brasil	19
1.1.3 Tendências do Mercado Hoteleiro	24
1.2 A EMPRESA HOTELEIRA	29
1.2.1 Conceito de Empresa Hoteleira	29
1.2.2 Categoria de Hotéis	31
1.2.3 A Propriedade e a Administração da Empresa Hoteleira	34
1.3 CONCEITOS DE MARKETING E SUA APLICAÇÃO EM EMPRESAS HOTELEIRAS	40
1.3.1 Conceito de Marketing	40
1.3.2 Características da Oferta de Serviços	47
1.3.3 O Marketing na Empresa Hoteleira	52
1.4 MARCA	59
1.4.1 Conceitos de Marca e sua Evolução	59
1.4.2 A Marca e sua Influência no Processo de Compra	64
1.4.3 A Marca Como Fator de Diferenciação	72
2 METODOLOGIA	78
3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	82
4 CONCLUSÃO	94
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	107

INTRODUÇÃO

A recente abertura do mercado brasileiro, as mudanças de regras que facilitaram os investimentos estrangeiros no país, a estabilização econômica e a fase de privatizações foram fatores que influenciaram fortemente a economia brasileira nos últimos anos. Em função desses fatores, o Brasil foi alvo de grandes investimentos de empresas estrangeiras em quase todos os setores econômicos. O mercado hoteleiro brasileiro também foi influenciado por esse cenário. Percebe-se um interesse crescente de grupos hoteleiros estrangeiros em investir no país.

Algumas cadeias hoteleiras estrangeiras já se encontravam instaladas no país, como os Grupos Accor, Sheraton, Hilton, Meridien. Mas, nos últimos anos, houve um novo impulso nesse segmento e outras cadeias hoteleiras estrangeiras decidiram entrar no mercado brasileiro. Entre elas, podemos citar o Grupo Posadas, a Marriott, a Meliá, a Holiday Inn, Pestana e Choice. Além da entrada de novas cadeias internacionais no Brasil, algumas que já estavam instaladas no país também decidiram ampliar seus investimentos. A maior parte desses investimentos está acontecendo nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, por serem as maiores cidades brasileiras, em termos de atividade econômica, e as que recebem o maior número de turistas estrangeiros. Mas há também investimentos em outras cidades brasileiras, preferencialmente nas capitais.

A entrada das cadeias hoteleiras internacionais no país provoca mudanças no mercado hoteleiro. Principalmente nas grandes cidades, para onde estão sendo direcionados esses novos investimentos, tem havido um crescimento da oferta hoteleira, gerando um

acirramento da concorrência. Percebe-se uma maior competição por preços e pela oferta de melhores serviços, a fim de se disputar a demanda que não tem crescido na mesma proporção.

Como a maior parte dos novos hotéis — recentemente construídos ou em construção no país — estão associados a cadeias hoteleiras internacionais, é interessante verificar como o crescimento dessa oferta irá afetar o mercado hoteleiro brasileiro. Além do simples aumento da concorrência, a entrada de hotéis administrados por cadeias hoteleiras internacionais pode afetar o mercado hoteleiro de outra forma. A questão é identificar se esses hotéis, por estarem associados a cadeias hoteleiras, com marcas internacionais, apresentam algum diferencial competitivo no mercado, se comparados aos hotéis independentes. As cadeias detêm marcas que são consideradas globais, estão presentes em muitos países, têm uma rede de reservas mundial e um substancial orçamento de *marketing*.

Num mercado em que a oferta tem crescido a taxas muito elevadas, vislumbra-se um acirramento da concorrência. Cada empreendimento terá que aumentar seus esforços, relacionados à área de *marketing* bem como à própria gestão do hotel, de forma a conseguir conquistar mais clientes, deslocá-los da concorrência e oferecer-lhes um serviço de alta qualidade, buscando sua satisfação e, conseqüentemente, sua retenção. Em mercados com alta competição, essa passa a ser a única saída para a sobrevivência. Os hotéis estarão buscando diferenciar-se de alguma forma, a fim de atrair e reter os consumidores.

Como grande parte dos novos empreendimentos está associada a cadeias hoteleiras, busca-se entender como essa mudança no mercado influenciará na competição. O objetivo deste trabalho é verificar se os hotéis operados por cadeias hoteleiras apresentam

algum diferencial competitivo em relação aos hotéis independentes, no que se refere ao *marketing* do empreendimento.

Não é objeto deste trabalho verificar se os hotéis operados por cadeias hoteleiras se diferenciam na prestação do serviço, na satisfação do seu cliente e na sua retenção. Não foram analisados neste trabalho a gestão do serviço hoteleiro, nem sua implicação na satisfação do cliente, nem os eventuais benefícios de redução de custos e de profissionalização da gestão de hotéis associados às cadeias. Não faz parte deste trabalho analisar se os hotéis administrados por cadeias hoteleiras apresentam uma gestão mais competente ou uma operação hoteleira mais eficaz do que os hotéis independentes.

Foram analisados os hotéis executivos, da categoria luxo, da cidade de São Paulo. Os hotéis de lazer não estão incluídos neste estudo, por terem características bastante diferentes, no que se refere à oferta do serviço, às necessidades e às decisões de compra dos consumidores.

Dentro do conceito de *marketing mix*, denominado de 4 Pês - Produto, Preço, Praça e Promoção - conceito este tradicionalmente utilizado nas teorias de *marketing*, serão abordadas as variáveis Produto, Praça e Promoção. A análise do diferencial competitivo foi feita a partir da análise dessas variáveis. A variável Preço não é objeto deste estudo.

Quanto à variável Produto, analisou-se a questão da marca. Buscou-se verificar se os hotéis associados a cadeias hoteleiras, em função de utilizarem uma marca mundialmente conhecida, apresentam diferencial competitivo.

Quanto à variável Praça, que se refere aos canais de distribuição, buscou-se identificar se acordos com distribuidores do serviço hoteleiro, como agências de turismo e operadoras de turismo, bem como se o acesso aos sistemas de reservas internacionais, disponibilizados pelas cadeias hoteleiras, oferecem um diferencial competitivo para os hotéis associados às cadeias hoteleiras.

Quanto à variável Promoção, buscou-se analisar se os investimentos em *marketing* e propaganda e a estrutura comercial e de vendas, oferecidos pelas cadeias hoteleiras, geram um diferencial competitivo para os hotéis associados.

A análise da existência de um diferencial competitivo para os hotéis associados às cadeias hoteleiras internacionais é de vital importância num momento em que o turismo, e conseqüentemente, a hotelaria vêm crescendo no país. No ano 2000, o setor de turismo movimentou vinte bilhões de dólares, o equivalente a 4% do PIB brasileiro. Calcula-se que entre 1998 e 2002 haja, no país, um investimento de seis bilhões de dólares em obras turísticas¹.

Além disso, o Brasil está se inserindo cada vez mais no mercado global. A globalização é hoje uma realidade, e o mercado hoteleiro brasileiro está sendo influenciado por esse novo cenário. As empresas hoteleiras brasileiras estão percebendo os efeitos da mudança nesse cenário, em que há maior concorrência e em que a competição deixa de ser local e passa a ser global. O crescimento da oferta de hotéis administrados por cadeias

¹ Cf. CAIXETA, 2001, p.43.

hoteleiras no país nos últimos anos é um reflexo dessa realidade. As empresas hoteleiras brasileiras precisarão entender essa realidade para melhor adaptar-se a ela.

A associação a cadeias hoteleiras é um fato relativamente novo e pouco difundido no mercado hoteleiro brasileiro. No Brasil, poucas propriedades, em relação ao total de unidades hoteleiras, estão associadas a cadeias hoteleiras internacionais, sendo que a grande parte dos hotéis associados é relativamente nova. Com o crescimento do interesse de grupos hoteleiros estrangeiros no país, isso tende a crescer. Existem no país poucos estudos que tratam a questão dos benefícios de uma associação a uma cadeia hoteleira. O aspecto do *marketing*, que será abordado neste trabalho, tem grande importância nesse contexto, pois, em um mercado cada vez mais competitivo, é necessário entender como a associação a uma cadeia hoteleira pode gerar para o hotel um diferencial competitivo no mercado.

O objetivo deste trabalho é analisar a existência de um diferencial competitivo dos hotéis associados a cadeias hoteleiras internacionais em relação aos hotéis operados de forma independente, levando-se em consideração os aspectos do uso da marca, dos canais de distribuição e da estrutura comercial e de *marketing* proporcionada pelas cadeias hoteleiras.

Espera-se que o presente estudo possa contribuir com um maior conhecimento sobre o mercado hoteleiro brasileiro, no que se refere ao crescimento das cadeias hoteleiras internacionais e como estas têm influenciado a concorrência no mercado hoteleiro brasileiro. Visa, ainda, a proporcionar aos hotéis independentes mais informações para lidarem com essa realidade.

Espera-se também que este trabalho possa auxiliar os proprietários de hotéis, assim como futuros investidores desse mercado, a avaliar as vantagens de se associarem a uma cadeia hoteleira, em relação a operar o hotel de forma independente. Espera-se, ainda, que possa oferecer informações e subsídios às cadeias hoteleiras, fortalecendo seus argumentos, ao vender aos proprietários de hotéis a idéia de associação a uma cadeia hoteleira internacional.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 O AMBIENTE HOTELEIRO

1.1.1 Um Breve Histórico da Indústria Hoteleira Internacional

O início da indústria hoteleira é muito remoto. Desde os primeiros deslocamentos de pessoas, havia a necessidade de hospedagem ao longo das viagens. Surgiram, então, os primeiros estabelecimentos hoteleiros, que, no início, eram estabelecimentos extremamente simples, como albergues, hospedarias e mosteiros. Com o passar do tempo, os meios de hospedagem foram se sofisticando, até que surgiram os hotéis, considerados mais luxuosos e requintados.

A palavra hotel tem origem francesa (*hôtel*). Na Idade Média tem o significado geral de morada, alojamento. O significado de 'hotelaria' parece ter-se formado nas ricas cidades do Norte da França, já no século XIII, e só se generaliza por volta do final do século XV. No início do século XV, a palavra *hotel* passa a designar qualquer moradia suntuosa.²

Era comum, nos edifícios luxuosos pertencentes à aristocracia, o aluguel de quartos mobiliados para fidalgos e altos funcionários. Em função dessa prática, o termo começou a ser utilizado para designar os estabelecimentos que alugavam, temporariamente,

² Cf. BLOCH & WARTBURG, 1975, s.v. *hôtel*.

quartos mobiliados, oferecendo instalações excelentes e serviços de elevada qualidade, proporcionando uma estada similar à encontrada nos edifícios da aristocracia.³

Segundo DIAS:

"Com o tempo, a palavra (hotel) tornou-se mais popular, passando a designar qualquer estabelecimento que alugasse quartos; entretanto, a idéia de hotel sempre esteve ligada ao luxo e ao conforto, distinguindo-se dos demais meios de hospedagem.⁴

O crescimento do setor hoteleiro sempre esteve intimamente relacionado com a evolução dos meios de transporte. A história do turismo, a da hotelaria e a do transporte, de certa forma, se misturam, na medida em que, por definição, turismo subteme deslocamento - isto é, transporte - e permanência num local diferente do de residência habitual - isto é, alojamento.

O surgimento de novos meios de transporte promoveu mudanças e crescimento no setor hoteleiro. Com o crescimento das ferrovias no século XIX, houve um impulso em favor do setor hoteleiro, em função do grande número de passageiros que os trens podiam transportar, em comparação com os meios de transporte anteriores, que eram as diligências. Da mesma forma, o surgimento do barco a motor, no século XIX, o surgimento do automóvel e a expansão das rodovias, no final do século XIX e início do século XX, alteraram o perfil das viagens e influenciaram a indústria hoteleira. O mesmo se deu com o advento do avião no

³ Cf. BELCHIOR & POYARES, 1987, p.51

⁴ DIAS, 1990, p.31

transporte de passageiros, a partir do fim da Segunda Guerra Mundial, com a introdução do avião de grande porte, nos anos 50, e com os aviões a jato, na década de 60.⁵

Como qualquer segmento econômico, o desenvolvimento da indústria hoteleira também foi influenciado pelo nível de atividade econômica, expandindo-se em épocas de crescimento econômico e retraindo-se em épocas de recessão e estagnação, como após a crise de 1929 e a crise provocada pelo segundo choque do petróleo no final da década de 1970 e início dos anos 80.⁶

No início do século XX, houve um crescimento das viagens de lazer, decorrente da redução da jornada de trabalho, da lei de repouso semanal e do crescimento da renda da população, o que provocou um momento de expansão na indústria hoteleira. A partir de 1945, o aumento das viagens de negócios, decorrente do incremento das atividades comerciais e industriais e da expansão das multinacionais, também contribuiu para o crescimento da hotelaria.⁷

Destacam-se alguns eventos e datas que marcaram a história da indústria hoteleira. O ano de 1841 é considerado o início oficial da indústria do turismo, pois, nesse ano, o inglês Thomas Cook criou uma agência de turismo e operou sua primeira viagem. Nessa época, surgiram os primeiros organizadores de viagens.⁸

Os hotéis, normalmente de pequeno e médio porte, eram inicialmente de propriedade de empresários individuais, que administravam suas propriedades. O surgimento

⁵ Cf. LUZ, 1999, vol. I, p. 5

⁶ Cf. Id. ib., p.7

⁷ Cf. Id. Ib., p.7

das primeiras redes hoteleiras data da segunda metade do século XIX, quando grupos de empresas passaram a assumir a propriedade de muitos estabelecimentos na Europa e nos Estados Unidos, em função da necessidade de grande mobilização de capital para a construção e operação desses empreendimentos.⁹

O surgimento das primeiras cadeias hoteleiras acontece a partir da segunda metade do século XIX. Na época do crescimento das ferrovias, algumas companhias de trem construíram e adquiriram diversos hotéis próximos às estações, nos Estados Unidos e na Europa, formando algumas das primeiras cadeias hoteleiras. O mesmo ocorreu com as companhias aéreas que, a partir de 1970, adquiriram e construíram hotéis nas cidades atendidas pelos seus vôos. Em ambos os casos, buscavam oferecer uma complementaridade entre os serviços de transporte e hospedagem. A American Airlines fundou a Americana Hotels; a Air France, os hotéis Meridien; a TWA assumiu o controle dos hotéis Hilton.¹⁰

Em função de um aumento da competitividade no setor de transporte, no final dos anos 70 e início dos anos 80, decorrente da desregulamentação do setor, as empresas aéreas decidiram concentrar sua atuação no setor de transportes, afastando-se do setor hoteleiro. As cadeias hoteleiras de propriedade das companhias aéreas foram então vendidas para outros grupos. Muitas outras cadeias hoteleiras surgiram nessa época também. O primeiro hotel da cadeia Marriott foi aberto em 1957; o primeiro hotel Holiday Inn foi inaugurado em 1952.¹¹

⁸ Cf. Id. Ib., p.6

⁹ Cf. DIAS, 1990, p. 36

¹⁰ Cf. DIAS, 1990, p. 37.

¹¹ Cf. LUZ, 1999, vol.I, p.8

No início do século XX, com a democratização do turismo, dá-se início ao desenvolvimento de uma hotelaria média, em contraste com a hotelaria de luxo que predominou no século anterior.¹²

Houve um processo de concentração na indústria hoteleira, visando a melhores condições de competição numa economia globalizada. Segundo LUZ, "a década de 80 foi marcada por um intenso processo de fusões e aquisições entre as operadoras hoteleiras. O movimento de concentração foi motivado pelo interesse das companhias em aumentar as escalas operacionais e diversificar os locais de atuação, através da organização de grandes redes internacionais".¹³

Com a globalização da economia, tem havido um processo de crescimento e internacionalização das cadeias hoteleiras. Elas têm buscado estar presentes num maior número de países e com a maior oferta hoteleira possível, provocando um direcionamento dos investimentos também para países em desenvolvimento.

Um outro processo característico dessa época foi a oferta de produtos hoteleiros específicos para os diferentes segmentos de mercado. As cadeias hoteleiras passaram a desenvolver produtos destinados a atender segmentos específicos do mercado, criando marcas próprias que diferenciassem esses produtos.

¹² Cf. DIAS, 1990, P.38

¹³ LUZ, 1999, vol. I, p.9

Hoje, as grandes cadeias hoteleiras têm diversas marcas destinadas a cada segmento do mercado¹⁴. A Host Marriott Corporation, por exemplo, é detentora das marcas Ritz Carlton, Renaissance, Marriott, Ramada, Courtyard. O grupo Accor tem as marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis. O grupo Bass Hotels & Resorts administra as cadeias Inter-Continental e Holiday Inn, e tem as seguintes marcas: Inter-Continental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Resorts, Staybridge Suites, Holiday Inn Select, Holiday Inn Express. A Hilton Hotels Corporation tem as marcas Hilton, Conrad Hilton, Double Tree, Embassy Suites, Homewood Suites, Hampton Inn, Red Lion, Hampton Inn Suites e Hilton Garden Inn.

1.1.2 Um Breve Histórico da Indústria Hoteleira no Brasil

O histórico da indústria hoteleira no Brasil guarda muitas semelhanças com a história da hotelaria mundial. A indústria hoteleira brasileira teve momentos de expansão em virtude do desenvolvimento dos transportes e em épocas de prosperidade econômica, e sofreu retrações em momentos de crise econômica.

As primeiras hospedarias brasileiras surgiram no século XVIII, nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, como alternativa de hospedagem para os viajantes europeus que chegavam ao país. No início do século XIX, com a transferência da família real para o

¹⁴ As informações relativas às marcas de propriedade de cada cadeia hoteleira foram obtidas em pesquisa aos *sites* das cadeias hoteleiras citadas.

Brasil e com abertura dos portos, houve um aumento na demanda por hospedagem, o que fez com que vários edifícios fossem transformados em estabelecimentos hoteleiros.¹⁵

Em 1907, o Brasil recebeu os primeiros turistas internacionais, por meio de uma excursão organizada pela agência Cook, para o Rio de Janeiro. O Hotel Avenida, com 220 apartamentos, inaugurado em 1908, na cidade do Rio de Janeiro, foi o primeiro hotel construído especificamente para abrigar um estabelecimento hoteleiro. Até então, os hotéis funcionavam em prédios adaptados. Em 1922, foi inaugurado o Copacabana Palace, um hotel de luxo, com 223 apartamentos, na Praia de Copacabana, no Rio de Janeiro, e ainda hoje uma referência na hotelaria brasileira.¹⁶

Na década de 30, o setor hoteleiro sofreu com a crise de 29, que ocasionou uma diminuição do número de viagens. Nas décadas de 40 e 50, as viagens de negócio foram as principais responsáveis pela demanda dos hotéis, mas o setor apresentou uma evolução pouco significativa nesse período. No início dos anos 60, surgiram as primeiras iniciativas do poder público, a fim de estimular os investimentos no setor. Foram criados programas de incentivo para a construção de hotéis, com o objetivo de expandir e adequar a oferta hoteleira a uma nova realidade.¹⁷

Até a década de 60, tanto o turismo quanto a hotelaria passaram por uma fase de estagnação. A partir de 1964, houve um crescimento mais acentuado, em função do

¹⁵ Cf. LUZ, 1999, vol. I, p. 10

¹⁶ Cf. LUZ, Id. Ib., p. 10

¹⁷ Cf. Id. Ib., p. 10

aumento das viagens, decorrente do desenvolvimento do transporte aéreo, da construção dos primeiros aeroportos, da construção e melhoria de estradas.¹⁸

Na década de 70, houve a expansão das redes hoteleiras locais e a entrada das primeiras cadeias hoteleiras internacionais no país. Segundo LUZ, "a entrada das cadeias internacionais de hotéis no Brasil (...) foi estimulada pelo acirramento da concorrência entre essas companhias em nível internacional e pela transformação do País em um importante pólo de viagens de negócio internacionais, com o crescimento da economia e a entrada das empresas multinacionais".¹⁹

A primeira cadeia internacional de hotel a operar no país foi a Hilton International Corporation, em 1971, administrando um hotel com 400 apartamentos na Avenida Ipiranga, na cidade de São Paulo. A Holiday Inn assumiu a administração de dois hotéis no interior de São Paulo, na década de 70. Em 1976, passou a operar por meio de contratos de franquia. Em 1974, foi inaugurado o Rio Sheraton e o Inter-continental Rio, ambos administrados pela Inter-continental Hotel Corporation. A rede Meridien iniciou suas atividades no país em 1975, o Clube Mediterranée instalou-se em 1976, na Ilha de Itaparica, na Bahia. O grupo Accor iniciou suas operações no Brasil em 1977. A rede Caesar Park inaugurou hotéis em São Paulo e no Rio de Janeiro, em 1976 e 1979, respectivamente.²⁰

O ingresso das cadeias hoteleiras internacionais alterou o panorama do mercado hoteleiro brasileiro. De acordo com LUZ,

¹⁸ Cf. DIAS, 1990, p. 58

¹⁹ LUZ, 1999, vol. I, p. 13

²⁰ Cf. DIAS, 1990, p. 63

"Os principais impactos da entrada das operadoras internacionais no País foram a diversificação dos serviços de hospedagem oferecidos pelos empreendimentos que atuavam no segmento de luxo; e o aumento da profissionalização no setor, com o emprego de mão-de-obra especializada e qualificada. As cadeias também contribuíram com o incremento do turismo internacional com destino ao Brasil".²¹

O aumento da demanda no setor, na década de 70, fez com que esse período também fosse marcado pelo crescimento das cadeias hoteleiras nacionais e pelo desenvolvimento de novos projetos independentes. Em 1971, a Hotéis Reunidos S.A. inaugurou o Hotel Nacional no Rio de Janeiro, o oitavo estabelecimento do grupo. A Rede Tropical de Hotéis, controlada pela Varig, construiu o Hotel Santarém, no Acre, em 1973, e os hotéis de Manaus e Tambaúba, na Paraíba, em 1976. A rede Othon expandiu sua cadeia de duas para oito unidades entre 1972 e 1979. A Rede Eldorado inaugurou 5 novos hotéis entre 1973 e 1978, todos no Estado de São Paulo.²²

Além da expansão das redes hoteleiras nacionais, a década de 70 foi marcada pela construção de diversos empreendimentos hoteleiros independentes, como o Hotel Miramar, em Recife, e o Casa Grande Hotel, no Guarujá, em 1972; o Sol Ipanema, no Rio de Janeiro e o São Paulo Center Hotel, em São Paulo, em 1973; o Salvador Praia Hotel, em 1974, e o Everest Rio em 1975. Esses são alguns exemplos do crescimento da oferta de hotéis independentes nessa época.²³

A fase, que compreende a década de 80 e metade da década de 90, foi marcada por uma estagnação do setor, decorrente da instabilidade econômica do país e do crescimento

²¹ LUZ, o.c., p. 14

²² Cf. LUZ, o.c., p. 14

²³ Cf. LUZ, o.c., p. 14

acelerado da inflação. A crise econômica que o país viveu até a implantação do Plano Real reduziu drasticamente os investimentos em novos projetos hoteleiros e ocasionou uma redução do fluxo de estrangeiros no país, provocada também pelo aumento da violência na cidade do Rio de Janeiro e pela diminuição da atividade econômica, em quase todos os setores.²⁴

A estabilização econômica, a partir de 1994, marcou o início de uma nova fase de expansão na hotelaria brasileira. A fase de privatizações e a abertura econômica atraíram mais empresas estrangeiras a investir no país. A melhoria da imagem do país no exterior e o crescimento do nível de atividade econômica no país foram fatores que geraram um aumento do número de viagens e da demanda por hospedagem. Outras conseqüências da estabilização econômica que também influenciaram o setor foram o aumento da renda da população, o financiamento de passagens aéreas e pacotes turísticos e uma maior concorrência no setor de aviação comercial, em função da desregulamentação do setor, que gerou tarifas aéreas mais acessíveis. Todos esses fatores provocaram um aumento da procura por viagens e, conseqüentemente, por hospedagem, retomando uma fase de expansão, de crescimento e de novos investimentos.

Dados da Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo - mostram a dimensão do crescimento do turismo no país, a partir de 1994. A captação de turistas estrangeiros que em 1994 era de 1,85 milhões, ocupando a 43^a posição no *ranking* da Organização Mundial de Turismo (OMT), passou para 4,8 milhões em 1998, ocupando a 30^a posição no *ranking* da OMT. No plano interno, o número de passageiros passou de 13 milhões, em 1994, para 26 milhões, em 1998. A receita cambial turística que era de 1,926 bilhões de dólares, em 1994,

²⁴ Cf. LUZ, *Ib.*, p. 15

passou para 3,678 bilhões de dólares em 1998. Em 1998, o turismo no Brasil gerou uma renda de 31,9 bilhões de dólares, com 4,8 bilhões de turistas estrangeiros e 38,2 milhões de turistas domésticos.²⁵

O Brasil tinha em 1998, segundo dados da Embratur, 10 mil estabelecimentos hoteleiros, sendo a indústria hoteleira responsável pela geração de um milhão de empregos diretos e indiretos, arrecadando mais de 400 milhões de dólares em impostos e taxas.²⁶

1.1.3 Tendências do Mercado Hoteleiro

O perfil do setor hoteleiro mudou muito desde os primeiros meios de hospedagem até os dias de hoje. Antes existiam pequenas propriedades administradas pelas famílias, de forma amadora. ABBEY descreve o cenário da indústria hoteleira na década de 40, nos Estados Unidos:

"In 1948, the typical hotel (84,4% of all properties) was located in a population or trade center, had fewer than 50 rooms, and was independently owned. Only 4,7% of all properties belonged to a chain, and there were only two prominent chains - Sheraton and Hilton. Rooms were small, most had no telephone, and a few lacked a private bath. There was no standardization of product, amenities, or services. (...) Only large properties could afford to support restaurants and bars, and hotels with swimming pools were uncommon."²⁷

²⁵ Cf. site Embratur, <<http://200.236.105.125/embnova/destaque/estatistica.htm>>, acesso em 09-03-00

²⁶ Disponível em: <<http://200.236.105.125/embnova/destaque/estatistica.htm>>, acesso em 09-03-00.

²⁷ "Em 1948, um hotel típico (84,4% de todas as propriedades) se localizava em um centro populacional ou comercial, tinha menos de 50 apartamentos e era uma propriedade independente. Apenas 4,7% de todas as propriedades pertenciam a cadeias, e havia apenas duas cadeias proeminentes - Sheraton e Hilton. Os apartamentos eram pequenos, a maioria deles sem telefone e poucos possuíam banheiro privativo. Não havia padronização, amenidades ou serviços. (...) Apenas as grandes propriedades podiam dispor de restaurantes e bares, e hotéis com piscinas eram incomuns" (Tradução nossa). ABBEY, 1999, p.3.

Hoje, esse mercado apresenta um nível de complexidade muito mais elevado. A partir da década de 50, a indústria hoteleira começou um período de grandes mudanças e desde então vem evoluindo muito e rapidamente. Nos anos 80, houve um crescimento acentuado do número de leitos no mundo. Esse crescimento está relacionado à diversificação dos pontos turísticos e centros de negócios no mundo e ao acirramento da competição entre as grandes operadoras internacionais. O número de apartamentos de hotéis no mundo aumentou em 57,5% de 1980 para 1996, passando de 16,27 milhões para 25,64 milhões de apartamentos.²⁸

Tem-se verificado um acirramento da concorrência em quase todos os mercados, o que provoca uma busca pela qualidade e pela oferta de novos serviços, a fim de conquistar e manter os clientes. A tecnologia vem sendo cada vez mais utilizada, aliada a um serviço especial e diferenciado. O mercado hoteleiro é, em geral, um mercado maduro, com alta competição e oferta elevada. Os consumidores estão muito mais bem informados, mais conscientes quanto aos preços e mais exigentes quanto à qualidade. ABBEY afirma que "today's guests are more sophisticated, more informed and know exactly what they are looking for."²⁹

Hoje existem hotéis de diferentes portes, desde hotéis com poucas unidades a hotéis com mais de 5000 apartamentos. Grandes cadeias internacionais, presentes no mundo inteiro, convivem com propriedades de menor porte, operadas de forma independente. A

²⁸ Cf. LUZ, o.c., p.162

²⁹ "Hoje os hóspedes estão mais sofisticados, mais informados e sabem exatamente o que procuram" (Tradução nossa). ABBEY, 1989, p.9.

internacionalização do mercado hoteleiro é outra realidade. Cadeias hoteleiras estão entrando nos mais diversos mercados e buscam estar presentes na grande maioria dos países. Suas marcas estão presentes em todos os continentes e nas principais cidades do mundo, transformando-se em marcas globais.

A segmentação cada vez mais acentuada é uma realidade no mercado hoteleiro. A fim de atender a hóspedes cada vez mais exigentes, e com necessidades diferenciadas, produtos diferenciados vêm sendo desenvolvidos para cada segmento de mercado. Hoje existem no mercado hotéis executivos, *resorts* (hotéis de lazer), hotéis para convenções, hotéis de aeroporto, hotéis residenciais, *spas*, hotéis de estrada, albergues, pousadas, etc.

Para cada tipo de hotel, foram criados produtos diferentes, para atender a cada segmento de mercado existente. Esses diferentes produtos buscam atender às necessidades, aos desejos e ao poder aquisitivo dos respectivos segmentos. Segundo ABBEY, "the hospitality industry has traditionally positioned itself into three broad product categories or segments: luxury, mid-price, and budget. But now, there are segments within these segments, and hotels are creating "brand" images and names to distinguish their properties from competing properties."³⁰

São cada vez maiores a segmentação e a especialização na indústria hoteleira. As grandes cadeias hoteleiras têm desenvolvido produtos para diferentes segmentos de mercado, e criado uma marca para cada produto. Dessa forma, as cadeias buscam oferecer

³⁰ "A indústria hoteleira tinha tradicionalmente se posicionado em três abrangentes categorias ou segmentos de produtos: hotéis de luxo, hotéis intermediários e hotéis econômicos. Mas hoje existem segmentos entre esses segmentos, e os hotéis estão criando imagens e nomes de marca para distinguir suas propriedades das propriedades concorrentes" (Tradução nossa). ABBEY, 1989, p. 11.

produtos diferenciados para cada segmento de mercado, estando presentes em todas as faixas do mercado.

Segundo CASTELLI, a tendência à segmentação decorre das múltiplas e diferentes necessidades dos viajantes. Dificilmente um hotel poderá atender a todas essas necessidades, surgindo, então, a necessidade de cada hotel identificar seu segmento, para oferecer produtos específicos para o mercado visado.³¹

A tendência à segmentação e à globalização na indústria do turismo tem levado a uma outra tendência, que é a concentração. Grandes grupos vêm adquirindo outras cadeias menores, fusões vêm acontecendo e a tendência é a de que um número menor de empresas detenha parcelas maiores do mercado. Essa tem sido a estratégia básica das grandes operadoras diante da perspectiva de crescimento do mercado e do aumento da competição no setor.

Segundo JONES, "there is little doubt that the (hotel) industry is becoming more concentrated. And that further concentration will continue in the new millennium. The rationale for this is well established, based largely on scale economies that large firms can achieve in pursuing, *marketing*, accessing specialist expertise and so on. (...) it is inevitable that large firms will get larger."³²

Destacam-se algumas recentes aquisições e fusões no mercado hoteleiro. Em 1997, a Starwood Hospitality adquiriu os hotéis do grupo ITT Sheraton (424 hotéis em 62

³¹ Cf. CASTELLI, 1991,p.32.

³² "Há poucas dúvidas de que a indústria (hoteleira) está se tornando mais concentrada e que essa concentração irá continuar no novo milênio. A razão para isso está bem determinada, baseada largamente na economia de escala que as grandes empresas podem alcançar comprando, comercializando, acessando conhecimento

países) e comprou a Westin Hotels & Resorts (219 hotéis em 23 países). A Marriott Corporation comprou os hotéis Renaissance em 1997. O grupo Bass, detentor da marca Holiday Inn, comprou a rede Inter-Continental de hotéis (187 hotéis em 69 países) da Sainson.³³

O mercado hoteleiro está inserido na indústria do turismo, que vem sendo considerada uma das indústrias do futuro. Alguns números dessa indústria podem dar-nos a dimensão do tamanho desse mercado e de sua complexidade. Segundo a WTO - World Tourism Organization - o turismo é a indústria que mais cresce no mundo, sem sinais de queda no século vinte e um. As receitas do turismo internacional têm crescido em uma média de nove por cento ao ano, nos últimos dezesseis anos.³⁴ Conforme dados da Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo - o turismo foi responsável, no mundo, pela geração de 4,4 trilhões de dólares de faturamento em 1998, gerando 231 milhões de empregos e 439 bilhões de dólares em ingressos de divisas. Os números do turismo no Brasil, no ano de 1998 foram: 31,9 bilhões de dólares de renda, 38,2 milhões de turistas domésticos e 4,8 milhões de turistas estrangeiros, gerando 3,6 bilhões de dólares em divisas para o país.³⁵

especializado etc. (...) é inevitável que as grandes firmas irão ficar ainda maiores"(Tradução nossa). JONES, 1999, p.3.

³³ Cf. LUZ, o.c., p. 164

³⁴ Disponível em: <www.world-tourism.org/Oner.htm>, acesso em 15-03-00

³⁵ Disponível em: <200.236.105.123/embnova/destaque/estatística.htm>, acesso em 09-03-00

1.2 A EMPRESA HOTELEIRA

1.2.1 Conceito de Empresa Hoteleira

A empresa hoteleira ou estabelecimento hoteleiro tem como serviço básico a hospedagem. Existem diversos conceitos de empresa hoteleira, não havendo um único que seja aceito universalmente.

Os serviços oferecidos por um hotel variam de uma empresa para outra e dependem da categoria, da localização e do mercado a ser atendido, ficando difícil generalizar quais serviços estão incluídos na oferta do hotel. Daí a dificuldade em se buscar um conceito para empresa hoteleira. Para CASTELLI, "a empresa hoteleira, pelo fato de abranger uma demanda muito diversificada, com objetivos os mais variados, apresenta, conseqüentemente, um conceito de empresa grandemente elástico".³⁶

DIAS transcreve vários conceitos de hotel, de diferentes fontes, mas conclui com o conceito da OMT - Organização Mundial do Turismo - por ser mais simples e objetivo: "hotel é um estabelecimento comercial destinado a fornecer a viajantes hospedagem, alimentação e outros serviços acessórios".³⁷

³⁶ CASTELLI, 1982, p.35

³⁷ DIAS, 1990, p.81

BENI define hotel como “um estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, incluindo serviço completo de alimentação e outros”.³⁸

Os serviços acessórios a serem oferecidos pelos hotéis são muitos e variam de um empreendimento para outro. Os hotéis, buscando aumentar a competitividade, incluem novos serviços aos já existentes, ficando difícil delimitar todos os serviços oferecidos. Abaixo estão relacionados os serviços que podem ser encontrados nos hotéis, além da hospedagem, que é o serviço essencial:

1. alimentação em bares e restaurantes e *room service* (serviço de quarto);
2. lavanderia;
3. estacionamento, manobrista;
4. lazer (piscina, sauna, quadra de esportes, etc.);
5. estrutura para eventos e convenções - aluguel de salas, para seminários, congressos, coquetéis, etc;
6. serviço de secretariado, por meio de do *business center* (transmissão de *fax*, *e-mail*, uso de computadores, copiadoras, etc.);
7. serviço de *concierge*, com informações sobre a cidade, atrações turísticas, reservas de espetáculos, etc;
8. *fitness center*, espaço para atividades físicas;
9. transporte para o aeroporto e para outros pontos de interesse da cidade.

³⁸ BENI, 2000, p. 326

Em função do grande leque de serviços a serem oferecidos, fica difícil abranger numa única definição o que compreende o serviço hoteleiro, sendo, portanto, preferível optar por um conceito mais simples e pouco específico, como o conceito da OMT, citado anteriormente.

A escolha dos serviços a serem oferecidos como complemento ao serviço de hospedagem dependerá sempre do porte, da categoria do hotel e do segmento em que ele atua. Busca-se oferecer os serviços que são demandados pelos consumidores do hotel. Para tanto, os hotéis definem um *mix* de serviços, a fim de atender às exigências do segmento de mercado visado.

1.2.2 Categoria de Hotéis

A demanda pelo serviço hoteleiro é bem variada. O mercado hoje se apresenta bastante segmentado, havendo procura pelos mais diferentes tipos de hotéis e categorias de serviços. Os clientes buscam desde um hotel mais simples, com tarifas mais acessíveis, até hotéis extremamente luxuosos, que oferecem uma enorme gama de serviços e preços mais elevados. A indústria hoteleira vem, então, desenvolvendo produtos para atender aos mais diferentes segmentos e com preços compatíveis com cada faixa de mercado.

Em função da grande diversidade de produtos e serviços oferecidos no mercado hoteleiro, surgiu a necessidade de classificá-los, para oferecer orientação aos

consumidores. No mundo todo, existem diversos sistemas de classificação hoteleira. Não há um sistema de classificação universal, ou seja, comum a todos os países. Cada país utiliza sistemas próprios, sendo que alguns optaram por definir uma classificação oficial, como é o caso do Brasil.

No Brasil, até o ano de 1996, havia o sistema de classificação estabelecido pela Embratur, em 1977, por meio da Lei no. 6.505, de 13 de dezembro de 1977 e da Resolução Normativa CNTur número 1.118, de 23 de outubro de 1978. De acordo com esse sistema, os hotéis eram classificados de 1 a 5 estrelas, em função do atendimento a uma série de requisitos constantes do sistema de classificação. Esse sistema era bem conhecido pela população, mas era considerado falho. A principal crítica era que ele não abrangia os serviços nem o atendimento, se atendo apenas aos aspectos estruturais e de construção, como área do apartamento, existência de serviços adicionais, como restaurante, estacionamento. Em abril de 96, a Embratur cancelou esse sistema e, em 28 de Janeiro de 1998, por meio da Deliberação Normativa no. 387, instituiu um novo sistema de classificação hoteleira. Essa deliberação apresenta o novo Regulamento dos Meios de Hospedagem. Nesse Regulamento, os hotéis são classificados de acordo com as seguintes categorias e seus respectivos símbolos: Luxo Superior (*****), Luxo (****), Standard Superior (***), Standard (**) e Simples (*). Tal sistema visa a corrigir algumas distorções e falhas do sistema anterior, tentando enfatizar os aspectos relativos a atendimento e serviços, além dos aspectos construtivos. O novo sistema, opcional, ainda não se consolidou no mercado. Nem todos os hotéis o adotaram e não é tão conhecido pelos consumidores.

O Guia Quatro Rodas, o mais famoso guia turístico brasileiro, apresenta uma classificação própria e utiliza seus próprios critérios de avaliação. Ele apresenta as seguintes

categorias: luxo, muito confortável, confortável, médio conforto e simples. Apesar de não ser um sistema de classificação oficial, é um guia muito bem aceito e considerado de grande credibilidade pelos consumidores.

Em outros países, outros sistemas de classificação, oficiais ou não, são adotados, sendo impossível utilizar um único padrão de classificação. A fim de facilitar o entendimento, neste trabalho adota-se uma classificação dos serviços hoteleiros muito utilizada³⁹. É uma classificação bastante simples e divide os hotéis em três categorias básicas: hotéis de luxo (*luxury*), hotéis intermediários ou superiores (*mid-price*) e hotéis econômicos (*budget*).

Os hotéis de luxo, segundo LUZ, são empreendimentos de médio e grande portes, que se caracterizam pela sofisticação, diversidade e qualidade dos serviços oferecidos. Praticam diárias acima de US\$ 90,00 e a diferenciação constitui um aspecto importante para competição no segmento.⁴⁰ No relatório A Indústria Hoteleira Brasileira, os hotéis de luxo foram definidos como hotéis que oferecem uma ampla gama de serviços de alta qualidade e reconhecidos como os melhores nos mercados em que atuam. Também consideraram nesta categoria os hotéis com diárias acima de US\$ 90,00⁴¹.

Os hotéis intermediários ou superiores, segundo LUZ, oferecem aos hóspedes serviços diversificados com elevados padrões de qualidade. Caracterizam-se como

³⁹ Essa classificação é usualmente utilizada em publicações no mercado hoteleiro, tendo sido adotada na publicação Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, de 1999, no relatório A Indústria Hoteleira Brasileira, de 2000, publicação anual sobre o mercado hoteleiro brasileiro elaborada pela empresa Horwarth Consulting, multinacional especializada em consultoria hoteleira e também no relatório Brasil - O Mercado Hoteleiro 2000, elaborado pela Colliers International do Brasil.

⁴⁰ Cf. LUZ, 1999, Vol. I, p. 62

⁴¹ Cf. HOWARTH, 2000.

empreendimentos menos sofisticados que os hotéis de luxo e praticam diárias entre US\$ 50 e US\$ 90. A competição por preços pode ser bastante importante nesse segmento.⁴² No relatório A Indústria Hoteleira Brasileira, os hotéis superiores foram definidos como hotéis que oferecem serviços e instalações limitados e consideraram nesta categoria os hotéis com diárias entre US\$ 45,00 e US\$ 90,00⁴³.

Os hotéis econômicos, segundo LUZ, oferecem serviços mais simples e menos diversificados que os hotéis intermediários e os hotéis de luxo. Operam com diárias abaixo de US\$ 50 e o preço é o principal elemento de competição no segmento.⁴⁴ No relatório A Indústria Hoteleira Brasileira, os hotéis econômicos foram definidos como hotéis que oferecem serviços e instalações limitados e consideraram nessa categoria os hotéis com tarifas inferiores a US\$ 45,00⁴⁵.

1.2.3 A Propriedade e a Administração da Empresa Hoteleira

É interessante compreender um pouco as particularidades relacionadas à propriedade e à administração dos hotéis. Quanto à gestão, os hotéis podem ser independentes ou associados a cadeias hoteleiras. Os hotéis associados a cadeias hoteleiras podem ser empreendimentos próprios ou pertencer a investidores. Nesse caso, a associação à

⁴² LUZ, Ib, p. 63.

⁴³ Cf. HOWARTH, 2000.

⁴⁴ LUZ, Ib, p. 63.

⁴⁵ Cf. HOWARTH, 2000.

cadeia hoteleira pode dar-se por meio das seguintes formas: contrato de arrendamento, contrato de administração ou contrato de franquia.⁴⁶

Nos primórdios da indústria hoteleira, havia apenas hotéis independentes. Os hotéis eram normalmente de pequeno porte, construídos e administrados pelo proprietário. Essa forma de gestão ainda é muito comum nos dias de hoje, principalmente nos hotéis de pequeno e médio porte, mas, nas últimas décadas, tem havido um crescimento acentuado da oferta de hotéis administrados por cadeias hoteleiras, em nível mundial e em nível nacional.

A maior parte dos meios de hospedagem no país é administrada de forma direta pelos proprietários, pois a grande maioria dos estabelecimentos existentes no país é de pequeno e médio porte. Segundo pesquisa da Fade-Embratur, de 1996, 90% dos estabelecimentos eram independentes e 10% administrados por operadoras hoteleiras. A atuação das operadoras hoteleiras ocorre principalmente nos segmentos intermediários e de luxo, em função do tamanho e da complexidade das atividades de gerenciamento.⁴⁷

A possibilidade de separação entre propriedade e gestão é uma característica da empresa hoteleira. Nem sempre o proprietário do hotel fica responsável pela administração da empresa. As cadeias hoteleiras nem sempre são proprietárias dos empreendimentos que administram. Grande parte dos hotéis das cadeias hoteleiras é de investidores, e a cadeia hoteleira administra a propriedade por meio de contratos de administração ou de arrendamento.

⁴⁶ As informações relativas aos contratos de arrendamento, contratos de administração e contratos de franquia, mencionadas neste capítulo, não foram baseados em literatura específica, mas a partir de informações de profissionais do mercado que foram entrevistados, bem como em função do acesso a minutas de contratos desse tipo.

⁴⁷ Cf. LUZ, 1989, vol. I, p. 74

Nesses casos, o proprietário pode ser um investidor privado, um investidor institucional, como, por exemplo, um Fundo de Pensão, ou um condomínio, formado por diversos investidores individuais. O investidor privado realiza o investimento, mas opta por entregar a administração a uma cadeia hoteleira, em vez de ele mesmo administrar o empreendimento. Quando a propriedade é de um condomínio, normalmente a construção do hotel é feita por uma construtora, que incorpora o edifício e vende suas unidades a diferentes investidores. Os Fundos de Pensão têm necessidade de investir parte de seus recursos em investimentos imobiliários. Eles investem na construção de hotéis e entregam a administração para as cadeias hoteleiras, visando apenas ao retorno financeiro do investimento.

No caso do arrendamento, é assinado um contrato entre o proprietário de um empreendimento hoteleiro e uma cadeia hoteleira, por meio do qual se transfere a gestão e a posse de um imóvel para a cadeia hoteleira. Toda a administração do hotel, bem como seu resultado e risco são da empresa arrendatária. A remuneração do proprietário (arrendador), via de regra, tem um componente fixo mínimo e um componente variável, que é normalmente um percentual sobre a receita líquida do estabelecimento. São contratos normalmente longos, com duração que varia entre 10 e 25 anos.

Nos contratos de administração, é assinado um contrato entre o proprietário de um empreendimento hoteleiro e uma cadeia de hotéis, em que se transfere o poder sobre a gestão da propriedade. Nesse caso, também não há transferência de propriedade. A cadeia hoteleira é remunerada por meio de uma taxa de administração, composta, normalmente, de um percentual sobre a receita líquida, denominada de *base fee*, e um percentual sobre o lucro líquido, denominado de *incentive fee*. Nesse caso, há uma pequena participação do

proprietário nas decisões, basicamente as relacionadas a investimentos e planos de *marketing*. Há também um acompanhamento mais próximo do proprietário, que participa de reuniões periodicamente e tem acesso a relatórios sobre a performance do hotel. Neste caso, o resultado obtido com a gestão do empreendimento bem como o risco do negócio é do proprietário do hotel. Porém a remuneração da cadeia hoteleira também depende do resultado do empreendimento.

A administração de um hotel também pode dar-se por meio de um contrato de franquia. Nesse caso, o hotel é administrado pelo próprio proprietário, que deve submeter-se a uma série de exigências impostas pela operadora hoteleira, a fim de utilizar a marca e pertencer à cadeia hoteleira. Essas exigências visam à manutenção de um padrão de atendimento desejado pela cadeia. Este é um sistema intermediário entre a administração independente, que é própria, e os contratos de administração e arrendamento, em que a gestão é totalmente entregue às operadoras hoteleiras.

Os contratos de franquia, também denominados contratos de licenciamento de marca, são contratos em que o proprietário do hotel utiliza a marca ou a bandeira de uma cadeia hoteleira, beneficiando-se do conhecimento da marca no mercado. Tem acesso também à central de reservas. A cadeia hoteleira recebe uma remuneração por meio de uma taxa, normalmente cobrada sobre as reservas oriundas da central de reservas da cadeia, um percentual sobre a receita líquida do hotel, além de uma taxa de afiliação.

As operadoras hoteleiras são empresas prestadoras de serviços especializadas na administração de cadeias hoteleiras. Geralmente orientam os proprietários na elaboração dos projetos e, muitas vezes, assessoram-nos na fase de construção. Quanto à administração

das propriedades, têm uma tecnologia de gestão própria e investem na formação de mão-de-obra, a fim de obter padrões de qualidade de serviços e oferecer uma identidade corporativa.

Quanto à comercialização do serviço hoteleiro, dispõem, normalmente, de sistemas de reservas, programas de fidelidade, acordos com fornecedores, acordos com grandes clientes, como as empresas aéreas, ou com canais de distribuição, como as grandes agências de viagens, conseguindo obter, muitas vezes, reduções nos custos operacionais, por meio das economias de escala obtidas com a centralização das atividades de publicidade, *marketing* e de pesquisa de mercado.

Um dos grandes trunfos de que as operadoras hoteleiras dispõem é o acesso a uma marca conhecida globalmente. Em um *folder* de divulgação da marca Holiday Inn Select, da Holiday Inn Corporation, visando a atrair investidores, enfatiza-se a questão da marca global como um dos grandes benefícios oferecidos pela operadora. "... affiliation with a global hotel brand that has hotels in more than 60 countries is not just beneficial, it's a necessity".⁴⁸

No *site* da Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.⁴⁹, a operadora considera a força e o conhecimento das marcas globalmente como uma de suas vantagens competitivas: "Starwood believes that it has strong brand leadership in major markets world based on the global recognition of the Company's lodging brands."⁵⁰

⁴⁸ "A afiliação a uma marca global de hotel presente em mais de 60 países não é apenas um benefício, é uma necessidade" (Tradução nossa).

⁴⁹ Disponível em: <www.starwoodhotels.com>, acesso em:15-03-00

⁵⁰ " A Starwood acredita que tem um forte liderança de marca na grande maioria dos mercados mundiais, baseada em um reconhecimento global das marcas hoteleiras da companhia" (Tradução nossa).

As operadoras hoteleiras atuam em diversos segmentos de mercado e desenvolveram produtos hoteleiros com características diferenciadas em termos de sofisticação, diversidade dos serviços oferecidos, preços das tarifas, etc. Para cada projeto destinado a um mercado e a um público específico, são criadas marcas que visam a identificar o segmento específico para o qual o produto foi desenvolvido.

Hoje, verificamos que quase todas as cadeias hoteleiras têm diversas marcas destinadas a atender os diferentes segmentos existentes no mercado⁵¹. Como exemplo, podemos citar os grupos: Accor, detentor das marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis; Marriott Corporation, detentor das marcas Ritz Carlton, Renaissance, Marriott, Marriott Courtyard, Ramada; Hilton Hotels Corporation, detentor das marcas Hilton, Conrad Hilton, Double Tree, Embassy Suites, Homewood Suites, Hampton Inn, Red Lion, Hampton Inn Suites e Hilton Garden Inn; Starwood Hotels, detentor das marcas Sheraton, Westin, The Luxury Collection, St. Regis, W, Ciga e Four Points; e Grupo Bass, detentor das marcas Inter-Continental, Holiday Inn, Crowne Plaza, Holiday Inn Select, Holiday Inn Express, Holiday Inn Resorts, Staybridge Suites

Uma alternativa utilizada por hotéis independentes é a associação a cadeias de hotéis independentes. Dessa forma, ganham-se alguns dos benefícios oferecidos pelas cadeias hoteleiras, como uma central de reservas, operações conjuntas de *marketing*, utilização de nomes ou marcas comuns, sem se perder a independência administrativa.

⁵¹ As informações relativas às marcas de propriedade de cada cadeia hoteleira foram obtidas em pesquisa aos *sites* das cadeias hoteleiras citadas.

1.3 CONCEITOS DE *MARKETING* E SUA APLICAÇÃO EM EMPRESAS HOTELEIRAS

1.3.1 Conceito de Marketing

Vivemos hoje num mercado extremamente competitivo, em que a administração de *marketing* tem sido uma das preocupações essenciais de qualquer empresa que deseja perpetuar-se no mercado, por meio da oferta de bens, produtos ou serviços. Para conseguir conquistar e manter a fidelidade de seus clientes é necessário preocupar-se com a administração de *marketing*. Existem inúmeros conceitos para o *marketing*, uma vez que muitos autores evitam utilizar uma definição única para ele.

Desde que o *marketing* surgiu no mundo dos negócios, a partir da Segunda Guerra Mundial, vem acontecendo uma evolução quanto ao seu entendimento e, em função disso, o seu conceito bem como sua prática vêm sendo alterados com o passar dos anos. Vamos inicialmente falar do conceito tradicional de *marketing*, ainda hoje muito utilizado em diversos livros e materiais que tratam do assunto, e da nova visão do *marketing*, que começou a ser abordada mais recentemente em algumas publicações sobre o tema.

Um conceito que é aceito e adotado por muitos autores é o da Associação Americana de *Marketing* - *American Marketing Association* - segundo o qual, a "administração de *marketing* é o processo de planejamento e execução da concepção, preço,

promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.⁵²

De um modo geral, essa definição reconhece que a troca é um conceito central no *marketing*. Os consumidores têm necessidades e desejos e a empresa desenvolve, produz e comercializa produtos e serviços, visando a satisfazer as necessidades dos consumidores, por meio da troca.

O estudo e a prática do *marketing* são relativamente recentes no mundo dos negócios. Ele foi desenvolvido inicialmente para empresas de produtos. Tradicionalmente, o *marketing* tem sido entendido por meio do conceito de "*marketing mix*", também denominado composto mercadológico. Esse conceito foi introduzido por Neil Borden, em 1964. De acordo com esse conceito, a administração de *marketing* implica decisões a respeito de diversas variáveis relacionadas com o produto que se deseja colocar no mercado. Didaticamente, o *marketing mix* foi rotulado por E. Jerome McCarthy de os 4 Pês, que representam as seguintes variáveis: Produto, Preço, Praça e Promoção. Essas quatro variáveis, que formam o composto mercadológico, integram o sistema de *marketing* e cada uma delas enseja uma série de estratégias a fim de melhor posicionar o produto no mercado.

A variável Produto diz respeito ao produto em si, suas características, como qualidade, *design*, desempenho, durabilidade, embalagem e marca. A variável Preço diz respeito ao preço do produto e envolve as diferentes estratégias de preço que a empresa pode trabalhar, bem como as formas de pagamento e descontos. A variável Praça diz respeito aos canais de distribuição, ou seja, às estratégias a utilizar para fazer com que o produto ou

⁵² KOTLER, 1998, p.32

serviço fique acessível e disponível para os consumidores. A variável Promoção compreende todas as estratégias de comunicação da empresa com o consumidor, incluindo propaganda, publicidade, promoção de vendas, relações públicas e vendas pessoais.

Há uma relação de interdependência entre os componentes do *marketing mix* - Produto, Preço, Praça e Promoção -, havendo necessidade de estratégias coerentes para as quatro variáveis.

A fim de colocar seu produto no mercado, a empresa define suas estratégias para cada uma das quatro variáveis mencionadas, sempre coerentes umas com as outras e com o posicionamento que se busca no mercado. Define-se como será o produto, seu preço, os canais de distribuição e como se comunicar com o mercado.

Para obter êxito na administração de *marketing*, as organizações têm uma série de etapas a serem desenvolvidas dentro do processo de *marketing*. Em primeiro lugar, conhecer seu mercado e seu consumidor, buscando informações sobre suas características, suas necessidades e desejos e sobre como atingir esse mercado. Essa etapa inclui a análise da concorrência e a segmentação do mercado. A partir dessas informações, as organizações desenvolvem os produtos e serviços a serem oferecidos e o modo de posicioná-los junto ao mercado, definindo como se diferenciarão dos concorrentes. Em função do segmento que se busca atingir, das características dos consumidores e do posicionamento desejado, é que as organizações irão definir suas estratégias de *marketing*, relativas às variáveis existentes dentro do composto mercadológico, Produto, Preço, Praça e Promoção.

Segundo George e Michael BELCH,

"Marketing facilitates the exchange process by carefully examining the needs and wants of consumers, developing a product or service that satisfies these needs, offering it at a certain price, making it available through a particular place or channel of distribution, and developing a program of promotion or communication to create awareness and interest. These four P's - product, price, place and promotion - are elements of the marketing mix. The basic task of marketing is combining these four elements into a marketing program to facilitate the potential for exchange with consumers in marketplace."⁵³

O conceito dos 4 Pês pode ser adaptado para a realidade de uma empresa hoteleira. Dessa forma, obtemos o composto mercadológico de um hotel. A arquitetura e a decoração do prédio em que está instalado o hotel são componentes do produto hoteleiro. A aparência externa e interna, iluminação, jardins, sinalização, a atmosfera do lugar, os serviços oferecidos, tudo isso compõe a variável Produto. A marca também faz parte da variável Produto.

Quanto à variável Preço, os hotéis praticam tarifas diferenciadas. Normalmente, o preço é cobrado por cada pernoite e é denominado diária⁵⁴. Eventualmente, os hotéis promovem pacotes, que incluem preços para período maiores como feriados ou para uma semana. O preço normal do hotel é denominado de diária balcão, que é a diária de referência. Além desse preço, os hotéis têm normalmente outras tarifas diferenciadas para grandes clientes que geram um volume maior de pernoites, como as grandes companhias e as operadoras de turismo.

⁵³ "O *marketing* facilita o processo de troca por meio de um cuidadoso exame das necessidades e desejos dos consumidores, desenvolvendo um produto ou serviço que satisfaça essas necessidades, oferecendo um certo preço, tornando-o acessível, por meio de um canal de distribuição em particular e desenvolvendo um programa de promoção ou comunicação, a fim de criar percepção e interesse. Estes quatro Pês - Produto, Preço, Praça e Promoção - são elementos do *marketing mix*. A tarefa básica do *marketing* é combinar esses quatro elementos dentro de um programa de *marketing* para facilitar o potencial de troca com os consumidores no mercado" (Tradução nossa). BELCH & BELCH, 1995, p.6.

⁵⁴ Cada diária compreende um período de aproximadamente vinte e quatro horas. Esse período varia de uma propriedade para outra, pois cada hotel estabelece seus horários de *check-in* e *check-out*.

Em relação à variável *Praça*, os hotéis têm como intermediários do serviço hoteleiro os agentes de viagens, as operadoras de turismo e as empresas organizadoras de eventos. Esses intermediários, em troca de um comissionamento ou de uma tarifa diferenciada, se encarregam de comercializar o serviço hoteleiro. No caso da indústria hoteleira, há uma peculiaridade no que tange à distribuição, se comparada com a distribuição de mercadorias. ABBEY afirma que, no caso do serviço hoteleiro, ao invés de o produto viajar até o consumidor, é o consumidor quem viaja até o produto.⁵⁵

Quanto à variável *Promoção*, os hotéis se utilizam de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, *marketing* direto e vendas pessoais, a fim de se comunicar com os consumidores. A utilização dessas ferramentas depende do orçamento de *marketing*, do público-alvo e do objetivo a ser alcançado. Cada hotel irá estabelecer a melhor estratégia de comunicação com o mercado.

O conceito de *marketing mix* (4 Pês) foi muito difundido e ainda hoje é utilizado na maior parte dos livros e publicações sobre o assunto. Essa simplificação é extremamente didática, de fácil assimilação e favorece o entendimento do *marketing*. Em contrapartida, muitas críticas são feitas à exagerada simplificação do conceito de *marketing*. GRONROOS cita diversos autores que questionam essa simplificação e afirma que o conceito dos 4 Pês acabou por se transformar em um paradigma incontestável.⁵⁶

Esse conceito tradicional de *marketing* sempre esteve relacionado a empresas industriais, que comercializam produtos. Também era possível ficar restrito a esse conceito,

no momento em que o mercado era pouco competitivo, havendo uma demanda superior à oferta. Nessa época, a preocupação das empresas era basicamente atrair os consumidores. Ou seja, elas buscavam desenvolver um produto, definir um preço, disponibilizá-lo ao mercado por meio de um canal de distribuição e comunicar ao mercado os benefícios desse produto. Não havia uma grande preocupação com a retenção desses clientes. O *marketing* visava apenas a atrair os consumidores. Essa prática era vista como *marketing* de transação: buscava-se atrair o cliente e efetuar uma venda.

Hoje as empresas estão preocupadas com uma nova realidade. Muitos mercados encontram-se saturados, com baixo ou nenhum crescimento; a concorrência é mais acirrada; os concorrentes, mais sofisticados; e os consumidores, mais exigentes. Essa é a realidade do mercado hoteleiro em muitas cidades no mundo. Na cidade de São Paulo, objeto desta pesquisa, a oferta de hotéis tem crescido muito nos últimos anos e é considerada como um mercado bastante competitivo. Essa realidade obrigou as empresas a se preocuparem não apenas com uma única transação, mas com a retenção dos clientes já conquistados, pois o custo de atrair um novo cliente é superior ao de manter um cliente atual.

Segundo PEPPERS, "é muito mais barato preservar os consumidores atuais do que conquistar novos clientes. Nos Estados Unidos uma empresa perde, em média, 25% de seus clientes a cada ano. Mas, ao mesmo tempo, destina fortunas de seu orçamento de *marketing* para incorporar novos consumidores sem saber ao certo onde atirar".⁵⁷ Além da maior competição por novos clientes, um outro fator considerável é o elevado custo da mídia e a sua fragmentação, o que torna cada vez mais difícil atingir um grande número de pessoas,

⁵⁵ Cf. ABBEY, 1989, p. 18.

⁵⁶ Cf. GRONROOS, 1993, P.172.

⁵⁷ PEPPERS, 1996, p. 70.

com um custo acessível. As empresas perceberam que deveriam preocupar-se mais em reter os clientes atuais, e a melhor forma de fazer isso é deixá-los satisfeitos com o produto, com o atendimento, com a empresa. Passa a ser então necessário buscar ações visando à retenção dos clientes e não apenas à atração de novos clientes.

Dentro desse contexto, surge o *marketing* de relacionamento, que visa à satisfação dos clientes, desenvolvendo relacionamentos duradouros. A tarefa do *marketing* se divide, então, em duas etapas: atrair os clientes, por meio das ações tradicionais de *marketing* e retê-los, por meio da satisfação proporcionada com a compra do produto ou do serviço. Segundo KOTLER & ARMSTRONG, "attracting new customers remains an important marketing management task. However, the focus today is shifting toward retaining current customers and building profitable, long-term relationships with them."⁵⁸

Essa nova visão do *marketing* foi provocada, além dos motivos acima expostos, pela dificuldade de adaptar os conceitos tradicionais de *marketing* a uma empresa de serviços. As teorias tradicionais de *marketing* não atendiam completamente à realidade da empresa prestadora de serviços, e novas teorias surgiram para que se pudesse suprir essa lacuna. Faz-se importante, então, esclarecer as diferenças entre uma empresa prestadora de serviços e uma empresa fabricante de produtos, a fim de se poder aprofundar nas teorias de *marketing* para empresas prestadoras de serviços.

⁵⁸ "Atrair novos clientes continua a ser uma importante tarefa da administração de *marketing*. Porém o enfoque hoje é manter os clientes atuais e desenvolver com eles um relacionamento a longo prazo" (Tradução nossa). KOTLER & ARMSTRONG, 1996, p.14.

1.3.2 Características da Oferta de Serviços

Desde o início, as teorias de *marketing* foram desenvolvidas dando-se ênfase à oferta de produtos. A oferta de serviços vem ganhando um espaço maior nos últimos tempos dentro da literatura de *marketing*, mas ainda há um predomínio de publicações voltadas para a oferta de produtos. Uma das grandes tendências atuais, em nível tanto mundial quanto nacional, tem sido o crescimento acentuado do setor de serviços. Nos Estados Unidos, os serviços representam 79% do total de empregos oferecidos e 74% do produto nacional bruto.⁵⁹ No Brasil, o setor de serviços representa aproximadamente 53% do PIB.⁶⁰ Estes números têm levado a um crescente interesse pelo tema de *marketing* de serviços.

KOTLER define serviço como um ato ou desempenho em que uma parte oferece a outra algo essencialmente intangível que não resulte na transferência de propriedade de nada, sendo que a sua produção pode estar ou não associada a um bem tangível.⁶¹

Para SEMENIK & BAMOSSY, "serviços constituem atividades, benefícios ou satisfações colocados à venda onde não existe nenhuma troca de bens tangíveis que envolva transferência de propriedade. (...) Um bem tangível pode ser usado na prestação de serviços (...) mas o comprador não adquire a propriedade de um bem após o uso do serviço".⁶²

GRONROOS relaciona uma série de definições de serviços, mas afirma que nenhuma delas atende plenamente, considerando todas muito restritas. Ele acentua que é mais

⁵⁹ Cf. KOTLER, 1998, p.411.

⁶⁰ Cf. COBRA, 2001, p. 37.

⁶¹ Cf. KOTLER, 1998, p.412.

⁶² SEMENIK & BAMOSSY, 1995, p. 735.

proveitoso buscar um entendimento dos serviços a partir de suas características básicas⁶³. Os serviços têm características e peculiaridades que os distinguem da oferta e da venda de um produto ou bem tangível. Essas características são extremamente importantes e influenciam a escolha das estratégias de *marketing*.

As características dos serviços, segundo KOTLER et al, são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade⁶⁴. LAS CASAS descreve os serviços como intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.⁶⁵ Para GRONROOS, os serviços são intangíveis, são atividades ou processos, são produzidos e consumidos simultaneamente e o cliente participa do processo de produção.⁶⁶

Para SEMENIK & BAMOSSY, os serviços são intangíveis, são consumidos quando produzidos; há a participação do consumidor na produção dos serviços; são perecíveis; possuem variados graus de qualidade; e há maior percepção de risco por parte dos compradores.⁶⁷ LEWIS & CHAMBERS citam como características dos serviços: a intangibilidade, a perecibilidade e a simultaneidade da produção e consumo.⁶⁸ HART & TROY afirmam que "there are distinctive aspects of service *marketing* because service industries face unique situations in relation to the intangibility of services, consumer perceptions of risk, seasonality of business, and balances of supply and demand".⁶⁹

⁶³ Cf. GRONROOS, 1993, p. 37.

⁶⁴ Cf. KOTLER et al, 1996, p.82.

⁶⁵ Cf. LAS CASAS, 1991, p. 63.

⁶⁶ Cf. GRONROOS, 1993, p. 38.

⁶⁷ Cf. SEMENIK & BAMOSSY, 1995, p. 737.

⁶⁸ Cf. LEWIS & CHAMBERS, 1989, p. 39.

⁶⁹ "Existem aspectos distintivos do *marketing* de serviços porque a indústria de serviços enfrenta situações únicas em relação à intangibilidade dos serviços, à percepção de risco pelo consumidor, à sazonalidade do negócio e ao balanceamento entre oferta e demanda" (Tradução nossa). HART & TROY, 1986, p. 43.

De uma maneira geral, todos os autores definem características semelhantes para os serviços, que são apenas descritos ou rotulados de forma diferente.

Os serviços são intangíveis; não podem ser vistos, provados, tocados, experimentados, antes de serem comprados. Como não existe um bem físico, fica mais difícil fazer uma avaliação prévia antes de adquiri-lo, o que gera maior percepção de risco e incerteza, por parte do consumidor. Segundo KOTLER et al., "To reduce uncertainty caused by intangibility, buyers look for tangible evidence that will provide information and confidence about the service."⁷⁰

SEMENIK & BAMOSSY afirmam que os consumidores buscam outros indicadores de qualidade na tentativa de julgar os serviços, sendo que a reputação do prestador de serviço ou seu tempo de atuação no ramo são freqüentemente usados como base de julgamento, na ausência de evidência concreta e física.⁷¹

Uma boa estratégia de *marketing* tende a tangibilizar os serviços, visando a reduzir um pouco a incerteza do consumidor no momento da compra. O serviço de hotelaria, apesar de agregado a um bem físico, que é o próprio hotel, tem um componente intangível muito acentuado.

LAS CASAS ensina que a formação da imagem passa a ser uma das principais preocupações dos administradores de serviços, para que possam gozar de diferenciais importantes no mercado. Para o autor, no caso de serviços, com elevado nível de

⁷⁰ "Para reduzir as incertezas causadas pela intangibilidade, os compradores buscam evidências tangíveis que irão proporcionar informação e confiança quanto ao serviço" (Tradução nossa). KOTLER et al., 1996, p. 82.

⁷¹ Cf. SEMENIK & BAMOSSY, 1995, p. 738.

intangibilidade, como é o caso dos hotéis, a marca acaba sendo um grande referencial para o cliente em termos da expectativa do serviço a ser oferecido, cumprindo o papel de tangibilizar o serviço hoteleiro e reduzindo a percepção do risco por parte do consumidor.⁷²

HART & TROY afirmam que o grande desafio hoje é tornar o intangível tangível, criando uma imagem quanto aos serviços do hotel tão forte, clara e precisa que a própria imagem aparece para o público como uma característica sólida e tangível do serviço.⁷³

Os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, sendo necessária uma maior interação entre o fornecedor e o consumidor, durante a produção e a venda do serviço. A inseparabilidade do serviço faz com que haja maior variabilidade na sua prestação, tanto em função da participação do cliente, quanto em função dos empregados, que podem prestar o serviço de forma diferente.

A elevada percepção de risco por parte do consumidor é uma característica dos serviços. WALKER afirma que "for the consumer, it [the heterogeneity of services] means risk and a lack of assurance that what you buy is what you get."⁷⁴ O consumidor encontra dificuldades em avaliar o serviço antes da compra, pois a compra, a produção e o consumo acontecem simultaneamente. Em função disso, o consumidor fica inseguro e sente que está correndo um risco maior do que quando está adquirindo um produto ou bem físico. Segundo HART & TROY, "it seems only natural that customers would perceive a greater risk in

⁷² Cf. LAS CASAS, 1991, p. 64.

⁷³ Cf. HART & TROY, 1986, p. 44.

⁷⁴ "Para o consumidor, a heterogeneidade dos serviços significa risco e falta de garantia de que você terá o que comprou" (Tradução nossa). WALKER, 1999, p. 43.

purchasing services than in purchasing manufactured products because customers can't really evaluate many forms of service until they actually purchase and consume them"⁷⁵.

Para esses autores, a percepção de risco decorre do fato de o serviço ser mais variável e menos passível de uma uniformização ou padronização, o que faz com que o consumidor não saiba o que esperar cada vez que adquire um serviço. O serviço hoteleiro enquadra-se nessa característica, pois é variável, o consumo e a produção acontecem simultaneamente, ficando difícil para o consumidor fazer um julgamento prévio do serviço. Portanto, o *marketing* dos hotéis precisa desenvolver estratégias para superar as percepções de risco e aumentar a confiança e a credibilidade do consumidor na qualidade do serviço.

O serviço caracteriza-se também pelo fato de ser perecível, pois não pode ser estocado. Ele é consumido no momento da sua produção, o que gera uma dificuldade maior em conciliar a demanda e a oferta. No caso de hotéis, a oferta é sempre fixa, sendo a demanda flutuante e variável. Algumas estratégias são adotadas de forma a tentar reduzir esse descompasso entre demanda e oferta. Uma delas é o preço. Busca-se oferecer preços diferenciados para períodos de maior e de menor demanda. O serviço hoteleiro é extremamente perecível e dura apenas vinte e quatro horas, pois o apartamento que não for comercializado nesse período não pode mais ser comercializado.

Essas são as características da oferta de serviços que os diferenciam enormemente da oferta e da comercialização de produtos. O serviço hoteleiro, assim como todos os demais tipos de serviços, apresentam essas características. As estratégias de

⁷⁵ "Parece natural que os clientes percebam um risco maior ao adquirir serviços do que ao comprar produtos manufaturados porque não conseguem realmente avaliar diferentes formas de serviço antes de efetivamente comprá-los e consumi-los" (Tradução nossa). HART & TROY, 1986, p. 47.

marketing de serviços, conseqüentemente, têm que ser diferentes, para se adequar a essas peculiaridades.

1.2.3 O Marketing na Empresa Hoteleira

Em função das características dos serviços, nos últimos anos, vários autores começaram a questionar a aplicabilidade dos conceitos tradicionais de *marketing* com as empresas prestadoras de serviços. Os conceitos tradicionais de *marketing* foram elaborados para empresas de produtos, e sua aplicação em empresas de serviços nem sempre gera os resultados desejados.

SHOSTACK, num artigo publicado em 1977, já questionava o uso dos conceitos tradicionais de *marketing* para empresas de serviços.

"New concepts are necessary if service marketing is to succeed. (...) The classic marketing 'mix', the seminal literature, and the language of marketing all derive from the manufacture of physical goods. Practicing marketers tend to think in terms of products, particularly mass-market consumer goods. (...) Marketing seems to be overwhelmingly product-oriented. However, many service-based companies are confused about the applicability of product marketing, and more than one attempt to adopt product marketing has failed."⁷⁶

⁷⁶ "Novos conceitos são necessários se o objetivo for um *marketing* de serviços bem sucedido.(...) O conceito clássico de *marketing mix*, a literatura básica, e a linguagem de *marketing* derivam da indústria de produtos. Profissionais de *marketing* tendem a pensar em termos de produtos, particularmente, produtos de consumo de massa. (...) O *marketing* parece estar excessivamente orientado para produtos. Todavia, muitas empresas de serviços estão confusas sobre a aplicabilidade do *marketing* de produtos, e mais de uma que tentou adotar o *marketing* de produtos fracassou" (Tradução nossa). SHOSTACK, 1977, p. 73.

Em decorrência dessas e de inúmeras outras críticas e dificuldades vividas pelas empresas de serviços, novos conceitos e práticas de *marketing* passaram a ser propostos, discutidos e aplicados às empresas de serviços. Junte-se a isso o fato de o mercado de serviços ter crescido acentuadamente nos últimos anos, ganhando maior importância e atenção por parte dos profissionais de *marketing*. Outro fator a ser levado em consideração foi o aumento da competitividade no setor de serviços.

Segundo DILLER,

"Para muitos prestadores de serviços, o mercado modificou-se drasticamente nos últimos anos, devido a um maior grau de concorrência e a uma modificação no comportamento dos clientes. Cada vez mais empresas se conscientizam de que o prejuízo trazido pela perda de um cliente pode ser - dependendo da área do negócio - até maior do que o custo de uma nova conquista, e que o lucro por cliente e por unidade de tempo aumenta proporcionalmente à duração do relacionamento. Desde o fim dos anos 80, a bibliografia sobre *marketing* registra um aumento nos relatos que abordam esse tema e que incentivam as empresas a um relacionamento mais intenso com os clientes já estabelecidos, em vez de focar, como antes, a conquista de novos (com a perda simultânea de clientes habituais)".⁷⁷

GRONROOS, em seu livro Marketing: Gerenciamento e Serviços traz uma nova abordagem do *marketing* para as empresas de serviços. Segundo ele, o *marketing* tradicional podia atender às empresas industriais, mas é extremamente falho para empresas de serviços. As empresas de serviços apresentam um elevado nível de interação com os consumidores, na medida em que a etapa de produção e entrega do serviço é simultânea e prescinde da participação do consumidor.⁷⁸

⁷⁷ DILLER, 2001, p. 75.

⁷⁸ Cf. GRONROOS, 1998.

Para ele, o *marketing* tem que deixar de ser uma função específica do departamento de *marketing* e permear toda a organização. A satisfação do consumidor passa a ser tarefa de todos dentro da organização. Na visão tradicional do *marketing*, apenas a área de *marketing* e vendas tem responsabilidade pelo cliente. Todo o restante do processo produtivo fica isolado do contato com o consumidor, não assumindo a responsabilidade pela satisfação dele.

Numa empresa de serviços, essa filosofia não funciona. A área de vendas e *marketing* tem como função atrair o cliente para a empresa, mas, no momento da prestação do serviço, o cliente é atendido pelas demais áreas e funcionários da empresa, o que exige uma interação constante durante todo o processo de produção e entrega do serviço. As características das empresas de serviços implicam uma nova abordagem para a gestão de *marketing* nas organizações. O consumidor de um serviço hoteleiro tem contato e interage durante todo o período de sua hospedagem com os funcionários do hotel. Ele necessita do contato com os funcionários dos diversos departamentos do hotel, como governança, restaurante, recepção, durante a prestação do serviço.

O contato do consumidor com os funcionários da empresa durante todo o processo de prestação do serviço influencia na percepção que ele tem quanto à qualidade do serviço. Portanto, se ficar insatisfeito com os serviços prestados, o cliente não voltará a comprar naquela empresa.

Em função dessas características, GRONROOS afirma que, nas empresas de serviços, o *marketing* tem um papel diferente da sua função tradicional nas empresas industriais. O *marketing* necessita ser mais amplo. O conceito tradicional, considerado ainda hoje como modelo — conceito dos 4 Pês —, é limitado e não consegue dar conta do novo

significado nem da importância da gestão do *marketing* nos dias atuais, especialmente em uma empresa de serviços.⁷⁹

GRONROOS estabelece o conceito de *marketing* de relacionamento, dividindo a função do *marketing* em duas subfunções: a função tradicional do *marketing*, que engloba pesquisa de mercado, vendas pessoais, publicidade, fixação de preços, promoção nas vendas, relações públicas e outras atividades tradicionais do *marketing*; e a função interativa do *marketing*, que diz respeito às interações entre comprador e vendedor, durante o processo de produção e consumo do serviço, denominado *horas da verdade*.⁸⁰

A função tradicional de *marketing* tem como objetivo atrair o consumidor para a empresa e obter a primeira compra. Cabe, então, ao *marketing* interativo oferecer um serviço satisfatório, fazendo com que ele retorne sempre à empresa em futuras compras, buscando vendas repetidas e criando um relacionamento duradouro com o cliente. O *marketing* tem que cuidar tanto da atração do cliente quanto de sua manutenção ou fidelização. Portanto é de fundamental importância a aplicação do *marketing* interativo, fazendo com que todos da organização sejam responsáveis pela satisfação do cliente.

Autores como BOWEN deixam claro que essa abordagem é fundamental para uma empresa hoteleira. Segundo ele, "external *marketing* brings customers into the hotel but does little good if the employees do not perform to the guest's expectations."⁸¹

Para LEWIS & CHAMBERS, num hotel as funções operacionais devem ser vistas como parte do *marketing* da empresa: "All the trivialities of running a hotel well constitute good *marketing*. While these trivialities may be operations-driven, they are *marketing*-oriented. (...) Because they serve needs and wants of customer, they keep implicit promises made to the customer, and they solve the customer's problems."⁸²

⁷⁹ Cf. GRONROOS, *Ib.*, p. 170.

⁸⁰ Cf. GRONROOS, *Ib.*, p. 179.

⁸¹ "O marketing externo atrai os consumidores para o hotel mas faz pouco efeito se os empregados não atenderem às expectativas dos hóspedes" (Tradução nossa). BOWEN, 1997, p. 6

⁸² "Todas as trivialidades da operação de um hotel constituem bom *marketing*. Enquanto essas trivialidades são operacionalmente dirigidas, elas são orientadas para o *marketing*. (...) Porque atendem às necessidades e vontades do consumidor, elas mantêm promessas implícitas feitas ao consumidor e resolvem os problemas dos consumidores." (Tradução nossa). LEWIS & CHAMBERS, 1989, p. 38.

GRONROOS estabelece, a partir dessa ótica, uma nova definição para o *marketing*: "O *marketing* deve estabelecer, manter e ressaltar (...) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é, alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas".⁸³

Para WALKER, "relationship *marketing* is defined as *marketing* to protect the customer base. It sees the customer as an asset. Its function is to attract, maintain, and enhance customer relationships".⁸⁴

O *marketing* passa a se preocupar não apenas com uma transação, uma venda, mas com o estabelecimento de um relacionamento com o cliente, com a satisfação dele nas repetidas compras e com a sua fidelização. Os clientes são vistos como ativos da organização e, na verdade, os mais importantes ativos que uma empresa pode ter. Havia uma tendência em concentrar os esforços na obtenção de novos consumidores, e, ao mesmo tempo, desenvolver um trabalho inadequado e fraco na manutenção do relacionamento com os atuais consumidores. Essa tendência vem se modificando nos últimos anos e se percebe, a cada dia, que cada vez mais empresas desenvolvem ações no sentido de cuidar do relacionamento com os atuais consumidores.

Segundo ALRECK & SETTLE,

"A marketer's main objective goes beyond a single sale to one customer. Usually the ultimate objective is to build a durable relationship between a specific brand and a particular customer group - to create a strong bond between brand and buyer."⁸⁵

⁸³ GRONROOS, 1988, p. 175.

⁸⁴ "*Marketing* de relacionamento é definido como *marketing* para proteger a base de clientes. Ele vê o consumidor como um ativo. Sua função é atrair, manter e aprofundar o relacionamento com os consumidores" (Tradução nossa). WALKER, 1999, p. 63.

⁸⁵ "O principal objetivo do *marketing* vai além de uma única venda para o consumidor. Usualmente o objetivo principal do *marketing* é construir um relacionamento durável entre uma marca específica e um grupo particular

Assim como as demais empresas de serviços, a indústria hoteleira vem também utilizando essa nova abordagem do *marketing* de relacionamento. Dada a dificuldade em atrair novos clientes, em se tratando de um mercado a cada dia mais competitivo, ela vem investindo no relacionamento com clientes e na busca pela sua fidelização.

WALKER afirma que :

"Attracting new customers is only the beginning of *marketing* in the hospitality industry. *Marketing* must also include building a lasting relationship, creating loyal customers, and serving customers as valued clients."⁸⁶

Além da preocupação com a qualidade do serviço em si, com o atendimento às expectativas dos clientes, no momento da prestação do serviço, visando à sua satisfação e ao seu retorno, as grandes cadeias hoteleiras, da mesma forma que as companhias aéreas fizeram, passaram a oferecer aos seus clientes programas de fidelidade, a fim de incentivar e premiar os clientes que utilizam com frequência os hotéis pertencentes à cadeia.

O *marketing* de relacionamento foi visto neste capítulo como uma ferramenta fundamental para as empresas de serviço e, em especial, para a indústria hoteleira, mas é importante deixar claro que esta abordagem não deve e não pode ficar restrita às empresas de serviços. Ela é válida também para empresas de produtos, uma vez que hoje a grande forma de diferenciação também para empresas de produtos é a prestação de serviços.

de consumidores - para criar um forte elo entre marca e consumidor" (Tradução nossa). ALRECK & SETTLE, 1999, p. 1)

⁸⁶ "Atrair novos consumidores é apenas o início do *marketing* na indústria hoteleira. O *marketing* também deve abranger a construção de relacionamentos duráveis, a criação de consumidores leais e o serviço aos consumidores como clientes valiosos" (Tradução nossa) WALKER, 1999, p. 70.

A preocupação do *marketing* com a manutenção dos clientes e com a construção de relacionamentos duradouros tem sido fundamental para o êxito das empresas hoteleiras num mundo tão competitivo quanto o de hoje, em que a concorrência é acirrada, a oferta de novos produtos é enorme, e o consumidor está mais informado e mais exigente.

Neste capítulo, buscou-se ressaltar a nova visão do *marketing* para uma empresa hoteleira, em que há necessidade de atuar tanto no aspecto da atração do cliente, por meio do *marketing* tradicional, quanto na sua fidelização, por meio do *marketing* interativo. Porém este trabalho visa a analisar o diferencial competitivo apenas sob a ótica do *marketing* tradicional, não sendo o *marketing* interativo o seu objeto.

1.4 MARCA

1.4.1 Conceitos de Marca e sua Evolução

A marca vem ganhando cada vez mais espaço e importância dentro da estratégia de *marketing* das empresas. Tem-se tornado, nos últimos anos, um tema absolutamente central em *marketing* e vem ganhando cada vez mais atenção dos profissionais de *marketing* e das empresas. Segundo BOWEN, "brand management is an area that is emerging as an important *marketing* area."⁸⁷

Há muito pouco tempo, os diferenciais técnicos eram capazes de criar vantagens competitivas diante da concorrência. Hoje já não conseguem sobreviver por tanto tempo. O acelerado avanço tecnológico dos processos de desenvolvimento de produtos acabou por eliminar esses diferenciais. Quando os produtos deixam de exibir diferenças significativas entre si, a construção e a administração de marcas passam a ser grandes fatores para o êxito de um empreendimento ou produto

O uso da marca é bastante remoto e pode ser observado em diversas civilizações muito antigas, como a Grécia Antiga e o Império Romano. Os produtos eram gravados, por meio de sinetes, selos, siglas e símbolos, utilizados como um sinal distintivo, a

⁸⁷ "A gestão de marcas é uma área que está surgindo com uma importante área em marketing" (Tradução nossa). BOWEN, 1997, p. 3)

fim de identificar animais, armas, utensílios e demais produtos comercializados. A marca tinha como finalidade indicar para os compradores a proveniência do produto.⁸⁸

No início do século XIX, surgem as primeiras tentativas de uma regulamentação do tema, visando à questão de proteção e registro das marcas, principalmente na Inglaterra, nos Estados Unidos e na Alemanha, sendo datada da segunda metade do século XIX a promulgação das primeiras leis sobre proteção de marcas nesses países.⁸⁹

O conceito de marca vem evoluindo com o passar do tempo, até atingir seu significado atual. A partir da Segunda Guerra Mundial, com o aumento da competição nos mais diversos mercados e a introdução das técnicas de *marketing*, a importância da marca cresceu acentuadamente. Atualmente as marcas são utilizadas em quase todos os produtos e serviços disponíveis no mercado. Com a globalização da economia, muitas marcas passaram a ser consideradas globais, ou seja, conhecidas e comercializadas em todo o mundo. As empresas fazem investimentos substanciais em suas marcas, que passam a valer muito, chegando às vezes a representar o maior ativo das empresas. O conceito de marca adquiriu, nos últimos anos, um significado bem mais abrangente.

Em 1960, a *American Marketing Association* estabeleceu uma definição para o termo marca: "Marca é um nome, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes".⁹⁰ Neste conceito, a marca tem como função primordial identificar o produto diante do consumidor, distinguindo-o dos concorrentes.

⁸⁸ Cf. PINHO, 1996, p. 11.

⁸⁹ Cf. PINHO, 1996, p. 12.

⁹⁰ Cf. KOTLER, 1998, p. 393.

PINHO questiona esse conceito e afirma que hoje "uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares".⁹¹

LOURO também tem o entendimento de que a marca está relacionada aos atributos que o produto ou serviço têm e é a forma de informar sobre esses atributos ao consumidor. Para ela, "a marca poderá ser, dessa forma, entendida como uma promessa de um compósito de atributos (reais *versus* ilusórios, racionais *versus* emocionais, tangíveis *versus* intangíveis) geradores de satisfação".⁹²

Para SEMENIK & BAMOSSY, "a marca personifica tudo aquilo que a empresa desenvolveu no *marketing mix* visando aos desejos e necessidades do consumidor".⁹³

DEARLOVE & CRAINER ensinam que o próprio conceito de marca vem evoluindo, assim como aconteceu com a definição de *marketing*. Segundo eles, nas definições mais antigas, a marca estava associada ao produto: "O produto vem primeiro, e a marca faz pouco mais do que deixar claro qual é a empresa que produziu o produto e onde".⁹⁴ Tinha como finalidade identificar sua origem. Para eles, atualmente, o conceito de marca está mais associado ao relacionamento do que ao produto.

⁹¹ PINHO, 1996, p. 43.

⁹² LOURO, 2000, p. 27.

⁹³ SEMENIK & BAMOSSY, 1995, p. 316.

⁹⁴ DEARLOVE & CRAINER, 2000, p. XVI

Ao processo de criar e administrar marcas dá-se o nome de *branding*. É um conceito recente que vem ganhando cada vez mais importância dentro do mundo dos negócios e dentro do *marketing*. Para Al e Laura RIES, o *marketing* e o *branding* são conceitos indissociáveis. Para eles, a essência do processo de *marketing* é construir uma marca na mente dos consumidores: "Um bem-sucedido programa de *branding* se baseia no conceito de singularidade. Ele cria na mente do cliente em potencial a percepção de que não há outro produto no mercado como o seu".⁹⁵

A disseminação das marcas no mundo atual é tão grande que fica até difícil imaginar como seria o mundo sem a existência delas. PINHO menciona os benefícios da marca para o produtor, para o revendedor e para o consumidor.⁹⁶ Segundo ele, com a marca, o produtor preserva a unicidade do produto, o que permite a identificação por parte do consumidor e facilita a recompra do seu produto, após uma compra satisfatória. Permite também ao produtor estabelecer uma política de preços diferenciada, que resulta em melhores margens de lucratividade.

Para o revendedor, as marcas permitem a pronta e rápida identificação da origem dos produtos e facilitam a sua comercialização se são conhecidas dos consumidores. A própria marca é uma das garantias ofertadas ao consumidor. Para o consumidor, o benefício da marca provém de seu valor informativo, o que permite o reconhecimento das diferenças existentes entre os diversos produtos oferecidos. Acaba por facilitar imensamente o seu processo de compra, uma vez que não há necessidade de, a cada nova compra, fazer uma nova avaliação dos atributos e vantagens de cada produto oferecido.

⁹⁵ RIES & RIES, 2000, p. 4.

Para SERRALVO, "as principais resultantes das influências exercidas pelas marcas no público consumidor são, entre outras: diferenciar o produto, compensar preços altos, gerar novos desejos e necessidades, criar novas identidades (...) com vista a criar a promessa do bem-estar pessoal".⁹⁷

As marcas, na economia atual, representam um grande valor para as empresas, sendo consideradas, muitas vezes, como alguns dos seus maiores ativos.

Segundo MARTINS & BLECHER,

"Um tesouro permanece submerso nas companhias, sem que grande parte dos executivos sequer suspeite do potencial ali soterrado. São as marcas dos produtos que, consolidadas no mercado à custa de bilionários orçamentos de publicidade e *marketing*, já representam, em não raros casos, o maior item do patrimônio das empresas."⁹⁸

O valor das marcas no mercado atual decorre dos altos investimentos em propaganda e *marketing*. O valor das marcas está associado ao conhecimento delas pelo mercado consumidor e à imagem que esse mercado tem da marca. Segundo KOTLER et al, "a brand name derives its value from consumer perceptions. Brands attract consumers by developing a perception of good quality and value".⁹⁹

MARTINS & BLECHER enumeram várias causas para o acentuado poder das marcas no mercado atual. A globalização da economia, o crescimento da concorrência, o

⁹⁶ Cf. PINHO, 1996, p. 16.

⁹⁷ SERRALVO, 2001, p. 36.

⁹⁸ MARTINS & BLECHER, 1997, p. 12.

aumento da oferta e da diversidade de produtos, os crescentes lançamentos de novos produtos, o aumento do poder dos varejistas, a fragmentação da mídia e do mercado e a pressão por preços têm feito com que as marcas tenham um peso cada vez maior no mercado, como forma de se diferenciar e se destacar um produto ou serviço num mercado tão complexo e concorrido.¹⁰⁰

KOTLER afirma que "today, branding has become a powerful force in the hospitality industry".¹⁰¹ As cadeias hoteleiras têm desenvolvido diferentes marcas para identificar cada tipo de produto. As grandes cadeias têm marcas direcionadas para os diferentes segmentos existentes no mercado, dos hotéis econômicos aos hotéis de luxo. Essas marcas são divulgadas à custa de altos investimentos em *marketing*.

As marcas geram uma economia de escala. Na indústria hoteleira, os sistemas de informações gerenciais, os sistemas de reservas, os contratos de compra e o *design* arquitetônico em comum são formas de proporcionar economia de escala.¹⁰²

1.4.2 A Marca e sua Influência no Processo de Compra

⁹⁹ "O valor de um nome de marca é derivado das percepções dos consumidores. As marcas atraem os consumidores, por meio do desenvolvimento de uma boa qualidade e valor" (Tradução nossa). KOTLER et al, 1996, p. 284.

¹⁰⁰ Cf. MARTINS & BLECHER, 1997, p. 12.

¹⁰¹ "Hoje, as marcas têm-se tornado uma força poderosa na indústria hoteleira" (Tradução nossa). KOTLER et al, 1996, p.283.

¹⁰² Cf. KOTLER et al, 1996, p.288.

Os consumidores deparam hoje com uma infinidade de produtos e serviços, nos mais diversos mercados, e, ao decidir sua compra, levam em consideração diversos critérios. Como é enorme a quantidade de possibilidades que o consumidor tem ao fazer uma compra, está ficando cada vez mais difícil avaliar a qualidade de cada opção e poder diferenciar os produtos. Os produtos são muito similares e sofrem um processo de aperfeiçoamento contínuo, oferecendo constantemente inovações, tornando o processo de decisão de compra bastante complexo. Para tanto, é importante entender melhor o processo de decisão de compra dos consumidores.

Alguns modelos são propostos pelos autores, a fim de explicar como funciona o processo de compra do consumidor. KOTLER cita o modelo de cinco estágios do processo de compra do consumidor. Os estágios são: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.¹⁰³

SEMENIK & BAMOSSY descrevem as seguintes etapas no processo de compra do consumidor: reconhecimento da necessidade, busca de informação, avaliação das alternativas de produto, avaliação das alternativas de compra, decisão de compra e comportamento pós-compra.¹⁰⁴

STONE & WOODCOCK identificam as seguintes etapas: existência da necessidade, identificação ou percepção da necessidade, reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação, escolha e revisão pós-compra.¹⁰⁵

¹⁰³ Cf. KOTLER, 1998, p.179.

¹⁰⁴ Cf. SEMENIK & BAMOSSY, 1995, p. 209.

¹⁰⁵ Cf. STONE & WOODCOCK, 1998, p.29.

Os modelos propostos pelos autores são bastante similares, apresentando pequenas diferenças. De um modo geral, são modelos bastante simplificados, mas ajudam a ilustrar as etapas pelas quais normalmente o consumidor passa, ao comprar um produto ou serviço. O consumidor não passa necessariamente por todas as etapas, e nem esse processo tampouco se dá, na prática, de forma tão definida quanto está proposto nos modelos.

No estágio inicial, o consumidor verifica a necessidade de adquirir um produto ou serviço. Em seguida, busca as informações sobre as alternativas disponíveis, para só então avaliar cada marca existente, levando em consideração os atributos de cada produto. Cada atributo tem para cada consumidor um peso e uma importância diferentes. O consumidor desenvolve um conjunto de crenças a respeito de cada marca, posicionando-a para cada atributo que ele julga importante.

Vários são os atributos buscados pelos consumidores do serviço hoteleiro, entre os quais: localização, conforto, atendimento, oferta de serviços como *fitness center*, *business center*, restaurantes, centro de convenções. Cada consumidor irá priorizá-los de uma forma e terá uma percepção diferente com relação ao que cada produto oferece em termos dos atributos que julga importantes.

Segundo KOTLER, "o conjunto de crenças sobre uma marca formam (sic) a imagem de marca. A imagem de marca variará de acordo com as experiências do consumidor, filtradas pelos efeitos da percepção, distorção e retenção seletivas"¹⁰⁶.

¹⁰⁶ KOTLER, 1998, p.181.

A partir dessa avaliação, ele opta por uma das marcas. KOTLER afirma que a decisão do consumidor é fortemente influenciada pelo risco percebido. Para tanto, desenvolve rotinas para reduzir o risco, buscando informações de amigos e preferindo nomes de marcas conhecidas que ofereçam garantias.¹⁰⁷ Como já vimos, o serviço hoteleiro apresenta um elevado grau de percepção de risco para o consumidor, em função de sua característica de intangibilidade e variabilidade. E, em função disso, a familiaridade com alguma marca facilita seu processo de decisão.

Segundo ROCHA & CHRISTENSEN, a marca tem uma função importantíssima no processo de compra, sendo essa importância ainda maior nas situações em que o consumidor não pode constatar antes do momento da compra os benefícios do produto ou serviço. Nesses casos, a marca assume grande importância, como elemento de redução de risco.¹⁰⁸ Esse é o caso do serviço hoteleiro, pois, por apresentar alta intangibilidade e simultaneidade entre a produção e o consumo do serviço, os consumidores sentem mais dificuldade em fazer uma avaliação prévia quanto à qualidade do serviço.

Após a compra, no estágio de pós-compra, o consumidor irá experimentar algum grau de satisfação ou de insatisfação com a sua escolha. Essa experiência irá influenciar sua decisão numa compra futura. Aí entra o *marketing* interativo. Durante a prestação do serviço, o consumidor interage com os empregados e, em cada momento de interação, o consumidor experimentará uma sensação de satisfação ou de insatisfação com a qualidade do serviço oferecido.

¹⁰⁷ Cf. KOTLER, 1998, p. 181.

¹⁰⁸ Cf. ROCHA & CHRISTENSEN, 1987, p. 122.

Segundo KOTLER & ARMSTRONG, os clientes compram da empresa que acreditam que irá oferecer-lhes o mais alto valor de consumo. O valor de consumo é dado pela diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. Ao avaliar o valor total para si, o cliente analisará quatro quesitos: produto, serviços, pessoal e imagem. E irá comparar com o custo de cada opção. Para KOTLER & ARMSTRONG, "customers are value-maximizers, within the bounds of search costs and limited knowledge, mobility, and income. They form expectations of value and act upon them."¹⁰⁹

Nos modelos citados acima, considera-se que o processo de avaliação do consumidor é orientado cognitivamente. Ou seja, as avaliações e decisões tomadas durante o processo de compra ocorrem numa base racional e consciente.

Para MARTINS, as decisões de compra têm um elevado componente emocional: "Está provado, entretanto, que mesmo as decisões mais racionais ocorrem sob influência de emoções inconscientes. (...) A lógica da decisão envolve sentimentos como *status*, auto-estima, poder e realização pessoal".¹¹⁰

MARTINS ensina que as pesquisas de mercado convencionais trabalham com a suposição de que o consumidor está consciente de suas motivações, mas, muitas vezes, as pessoas não têm consciência da verdadeira motivação que as leva à compra ou não a querem admitir. Elas acabam por racionalizar sobre suas verdadeiras motivações. Para esse autor, o processo de decisão de compra não é tão racional e consciente quanto se imagina:

¹⁰⁹ "Clientes são maximizadores de valor, dentro dos limites da sua capacidade de pesquisar, do seu nível de conhecimento, mobilidade e renda. Eles estabelecem expectativas de valor e agem em função delas"(Tradução nossa). KOTLER & ARMSTRONG, 1996, p. 570.

"A compra passa por duas fases distintas: a satisfação pessoal e a escolha da marca. A primeira fase está ligada a motivações que satisfaçam o indivíduo física ou psicologicamente. (...) A segunda fase da compra se dá na escolha da marca, quando o peso maior da decisão está em processos inconscientes ligados à identidade da marca".¹¹¹

A marca de um produto já conhecido ou familiar para o consumidor pesa muito em sua escolha, pois facilita bastante a sua decisão. Segundo MARTINS & BLECHER, "cada consumidor que se presta a investir na compra de qualquer bem ou serviço transforma automaticamente seu ato num processo inconsciente de julgamento da marca escolhida".¹¹²

É possível perceber que tanto autores que vêem o processo de decisão de compra do consumidor como um processo totalmente racional e consciente quanto autores que entendem ser esse processo mais emocional e inconsciente não deixam de ressaltar a importância da marca durante o processo de compra. O fato de haver, entre as alternativas, uma marca conhecida gera uma segurança para o consumidor, reduzindo seu risco. Em se tratando de um serviço, como o hoteleiro, em que o hóspede não pode avaliar previamente a qualidade do serviço a ser adquirido, uma marca conhecida acaba tendo uma importância ainda maior. A marca acaba por tornar o serviço mais tangível para o consumidor.

O fato de existirem, entre as opções, marcas já conhecidas e experimentadas pelo consumidor é levado em consideração no momento da compra. Para Al e Laura RIES, "o poder de uma marca reside em sua capacidade de influenciar o comportamento de compra".¹¹³

¹¹⁰ MARTINS, 1999, p. 24.

¹¹¹ MARTINS, 1999, p. 35.

¹¹² MARTINS & BLECHER, 1997, p.62.

¹¹³ RIES & RIES, 2000, p. 4.

A marca elimina a necessidade de o consumidor obter informações sobre o produto antes de comprá-lo, auxiliando-o em seu processo de compra. Ensinam SEMENIK & BAMOSSY que "as marcas e os símbolos surgiram como as representações visíveis para auxiliar os consumidores em suas decisões de mercado".¹¹⁴

E prosseguem esses autores:

"Considera-se a marca de importância fundamental para a estratégia geral de produto da empresa porque os consumidores precisam relacionar suas experiências de consumo a algum sinal tangível e visível. A marca ou o símbolo fornecem a representação visível e tangível de uma experiência de consumo. Seja a experiência satisfatória ou insatisfatória, o consumidor terá uma informação facilmente identificável à qual recorrer no próximo processo decisório de compra. Se não houvesse um nome ou símbolo ao qual associar a experiência, (...) o consumidor acharia difícil repetir ou evitar aquela experiência."¹¹⁵

Além dos consumidores, faz-se necessário entender um pouco o processo de compra das empresas, pois estas são grandes compradoras de serviços hoteleiros e têm um processo de compra diferente do de um consumidor individual. O processo de compra empresarial ou organizacional guarda algumas semelhanças com o processo de compra do consumidor, mas também apresenta algumas diferenças. Os mercados organizacionais são semelhantes aos mercados de consumo, pois, em ambos, há o envolvimento de pessoas que assumem papéis de compra e tomam decisões de compra para satisfazer necessidades. A grande diferença dos mercados organizacionais é que seu processo de compra é mais complexo, estruturado e profissional.

¹¹⁴ SEMENIK & BAMOSSY, 1995, p. 317.

¹¹⁵ SEMENIK & BAMOSSY, 1995, p 316.

Da mesma forma que no processo de compra do consumidor, alguns modelos são propostos. Segundo KOTLER, as fases do processo de compra organizacional são: identificação do problema, descrição da necessidade, especificação do produto, busca de fornecedores, solicitação de proposta, seleção de fornecedores, especificação de rotina de pedido, revisão do desempenho. Segundo ele, essas etapas irão estar presentes ou não, dependendo se a compra for um compra nova, uma compra modificada ou uma recompra.¹¹⁶

SEMENIK & BAMOSSY citam as seguintes etapas no processo de compra empresarial: reconhecimento da necessidade, especificações do produto e de programação de entrega, avaliação dos produtos, avaliação dos fornecedores e serviços, escolha do produto e fornecedor e avaliação do produto e fornecedor.¹¹⁷

O processo de compra organizacional irá variar de uma empresa para outra, dependendo de uma série de fatores como: o porte da empresa, o produto a ser adquirido, o ramo de negócio, seus processos internos, sua cultura organizacional. Mas as etapas listadas acima são apenas modelos que tentam simplificar e resumir a forma como geralmente e genericamente as empresas operam em suas compras.

O que se coloca, normalmente, é que, nas empresas, as decisões são mais baseadas em pressupostos racionais e menos em questões emocionais. SEMENIK & BAMOSSY afirmam:

¹¹⁶ Cf. KOTLER 1998, p. 197.

¹¹⁷ Cf. SEMENIK & BAMOSSY, 1995, p. 232.

"A avaliação do produto baseia-se predominantemente nos critérios funcionais e de benefícios de uso, e não em critérios emocionais. (...) Isso não quer dizer que os compradores empresariais não estejam sujeitos à ansiedade do risco e ao desejo de segurança, que são fatores emocionais no processo decisório. (...) As emoções tendem a ser substituídas por bases mais racionais para a tomada de decisão nesse contexto decisório altamente estruturado e profissional."¹¹⁸

Também nas decisões de compra organizacionais, as alternativas de fornecedores são avaliadas por profissionais que, mesmo utilizando critérios técnicos e mais racionais, estarão assumindo a responsabilidade por uma decisão de compra. Estarão optando por determinado fornecedor de produto ou de serviço a ser adquirido. A existência de marcas conhecidas também terá um grande peso nessa decisão, da mesma forma que nas compras dos consumidores.

1.4.3 A Marca Como Fator de Diferenciação

O fortalecimento das marcas decorre fortemente da importância do *marketing* para as empresas. Atualmente entende-se que o principal objetivo do *marketing* é construir um relacionamento com os consumidores, e não apenas concretizar uma venda isolada. A essência desse relacionamento consiste em estabelecer uma forte ligação entre o consumidor e a marca.

A marca tem sido entendida como um dos grandes fatores de diferenciação para os produtos e serviços. Possuir uma marca conhecida pelos consumidores é o grande

¹¹⁸ SEMENIK ET BAMOSSY, 1995, p. 232.

objetivo das empresas. Stuart AGRES, da Young & Rubicam, afirmou que "uma marca é um conjunto de promessas diferenciadoras que vincula um produto a seus clientes".¹¹⁹

Para KOTLER et al, "the success of a brand depends on creating a clear differentiation in the customer's mind. (...) the brand must communicate benefits to the customer".¹²⁰

MARTINS afirma que "uma marca bem construída traz diferenciação e valor para o negócio. A marca também é o maior patrimônio que se pode criar e desejar. Ela estabelece um elo com o consumidor que vai muito além da qualidade do produto e é esse envolvimento que vai garantir a lucratividade".¹²¹

A busca desse elo com o consumidor, o estabelecimento e a manutenção de um relacionamento contínuo e prolongado têm sido o grande desafio para as empresas e para os profissionais de *marketing*. Quando a empresa consegue estabelecer um vínculo entre a marca e os consumidores, a vantagem obtida diante da concorrência é enorme.

Segundo MARTINS:

"O objetivo de toda empresa ao investir na construção de uma marca é aumentar sua lucratividade, fazendo com que seus produtos deixem de ser *commodities* para se tornar referência no mercado. No processo, trocam-se as margens de lucro reduzidas, já que a única maneira de atrair o consumidor é pelo menor preço, por uma identidade que carrega valores aspiracionais específicos. O trabalho da empresa na construção da marca é aumentar a percepção de valor que o consumidor tem a seu respeito."¹²²

¹¹⁹ AGRES, apud AAKER, 1996, p. 324.

¹²⁰ "O sucesso de uma marca depende da criação de uma clara diferenciação na mente dos consumidores. (...) uma marca precisa comunicar benefícios para o consumidor "(Tradução nossa). KOTLER et al, 1996, p. 287.

¹²¹ MARTINS, 1999, p. 17.

¹²² MARTINS, 1999, p. 17.

A construção de uma marca forte e conhecida pelos consumidores passa a ser uma alternativa à competição baseada em preços. Se a marca não é conhecida e os consumidores não têm uma percepção positiva dela, o produto acaba ficando na categoria de *commodity*, ou seja, um produto sem diferenciação.

Segundo PORTER, uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores, além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação é, segundo ele, um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor. O outro tipo de vantagem competitiva é a vantagem de custo.¹²³

Mesmo que a empresa tenha diferenciais de fato, o importante é que ela tenha diferenciais na percepção do consumidor. A marca tem que ser conhecida, e seus atributos e diferenciais têm que ser percebidos pelo consumidor. São as crenças que o consumidor têm a respeito de um produto que irão influenciar sua decisão. E é a marca que fornece essas informações para o consumidor. Para MARTINS, "a marca é o resumo de tudo na mente. É a marca - somente ela - que representa a verdade do produto para o consumidor".¹²⁴

Para PORTER, o comprador muitas vezes tem dificuldade em avaliar o valor oferecido por uma empresa. A percepção do comprador sobre uma empresa e sobre seu produto é tão importante quanto a realidade daquilo que a empresa oferece. Segundo ele, o

¹²³ Cf. PORTER 1989, p.111.

¹²⁴ MARTINS, 1999, p. 12.

comprador não pagará por valor que ele não possa perceber, por mais real que seja. Não basta que a empresa ou o produto apresente a qualidade ou os atributos que o consumidor deseja; ele precisa ter essa percepção.¹²⁵

PORTER identifica dois tipos de critérios de compra do comprador: critérios de uso e critérios de sinalização. Os critérios de uso são medidas de tudo o que cria valor para o comprador. Os critérios de sinalização são medidas de como o comprador percebe o valor do produto. Os critérios de uso estão normalmente mais orientados para o produto, para a logística externa e para as atividades de serviço, enquanto que os critérios de sinalização em geral provêm de atividades de *marketing*.¹²⁶

É por meio do *marketing* da empresa, com suas estratégias de comunicação com o mercado, que se busca informar aos consumidores os benefícios oferecidos pelo produto ou serviço, e, assim, tentar criar na mente do consumidor uma percepção favorável quanto à marca. As cadeias hoteleiras internacionais têm um elevado orçamento de *marketing* e investem pesadamente na divulgação de seus produtos e marcas junto ao mercado consumidor, no mundo todo. Suas estratégias de comunicação com o mercado visam a obter uma maior percepção e conhecimento das suas marcas e produtos.

Os critérios de uso abrangem o produto em si, além do sistema pelo qual a empresa entrega e sustenta seu produto. Inclui também fatores intangíveis como estilo, prestígio, *status* percebido e conotação da marca.

¹²⁵ PORTER 1989, p.128.

¹²⁶ Cf. PORTER, 1989, p.131.

Os critérios de sinalização estão relacionados à percepção que o comprador tem do produto. Incluem, entre outros, reputação ou imagem, publicidade, tempo no negócio, base instalada, relação de clientes, parcela de mercado. As cadeias hoteleiras têm buscado aumentar sua base instalada, com um maior número de unidades, fidelizar seus clientes e ganhar participação de mercado. Nesse aspecto, percebe-se uma grande vantagem das cadeias hoteleiras em relação aos hotéis independentes.

Em geral, os critérios de sinalização são mais sutis, mas são de grande importância, principalmente quando o comprador encontra dificuldades em avaliar o desempenho do produto ou do serviço. Como é mais difícil perceber e avaliar a qualidade de um serviço, os critérios de sinalização acabam tendo um peso grande no momento da compra. No caso dos serviços, incluindo aí o serviço hoteleiro, os critérios de sinalização são muito importantes, pois os serviços são normalmente individualizados e são executados apenas depois de terem sido comprados. O consumidor só pode avaliar a qualidade do serviço, depois que este já foi comprado e consumido.

As marcas foram inicialmente utilizadas em produtos. Hoje elas também têm a mesma importância no segmento de serviços. Empresas de seguro, financeiras, bancárias, companhias aéreas, hotéis e todas as demais empresas de serviços também utilizam a marca para se diferenciarem da concorrência.

No caso dos serviços, a marca ganha uma importância ainda maior, em função de suas características como intangibilidade, variabilidade, simultaneidade da produção e consumo. Na compra de um serviço, como o serviço hoteleiro, a avaliação prévia da qualidade do serviço por parte do consumidor é dificultada em função dessas características.

A decisão se baseia muito mais na percepção que o consumidor tem do serviço do que na qualidade de fato presente no serviço a ser adquirido. Os critérios de sinalização, mencionados por Porter, acabam tendo mais peso na decisão de compra do que os critérios de uso. Aí reside a importância da marca, pois é ela que representa os benefícios e atributos do produto ou do serviço para o consumidor.

SERRALVO afirma:

"A importância da marca, no âmbito do consumo, resulta no fato de que a distinção final de um produto se dá pelo valor da marca, ou seja, o que ela é e o que ela representa. A marca traduz, portanto, de forma marcante e decisiva, o valor do uso para o comprador de determinado produto."¹²⁷

Em função desses benefícios, considera-se que ter uma marca forte e conhecida é extremamente importante nos mercados de produtos e serviços. Esse tem sido, portanto, o objetivo de toda empresa, pois a marca é vista como um fator diferenciador do produto diante da concorrência. DEARLOVE & CRAINER afirmam que "as marcas são uma maneira rápida de comunicar dados críticos ao mercado e influenciar decisões. Em meio a uma infinidade de indústrias orientadas ao consumidor, as marcas são um meio importante de diferenciar e de ganhar vantagem competitiva"¹²⁸.

¹²⁷ SERRALVO, in: LAS CASAS, 2001, p.33.

¹²⁸ DEARLOVE & CRAINER, 2000, p. xvii.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve, por base, caráter explicativo, tendo como objetivo esclarecer como a associação a uma cadeia hoteleira gera um diferencial competitivo para um empreendimento hoteleiro. Neste estudo, buscou-se verificar se há realmente um benefício em termos de diferencial competitivo e, em caso afirmativo, conhecê-lo. Esta pesquisa pode, ainda, ser considerada exploratória, pois não existem estudos nem conhecimentos sistematizados acerca desse tema.

Quanto aos meios, a pesquisa foi de campo, telematizada, documental e bibliográfica, por meio da utilização de métodos de coleta de dados primários, como entrevistas, informações levantadas via *Internet*, documentos e pesquisas que contenham informações sobre o mercado hoteleiro, sobre legislação, sobre o histórico desse mercado e do ingresso de cadeias estrangeiras no Brasil, além de livros que abordem o tema em estudo, tanto da área de *marketing* quanto da área de hotelaria.

Com este trabalho, buscou-se analisar a existência de diferencial competitivo de hotéis associados a cadeias hoteleiras internacionais em relação aos hotéis operados de forma independente. Para isso foram analisados hotéis na cidade de São Paulo, tendo-se em vista que a cidade concentra um bom número de hotéis filiados a cadeias hoteleiras e é considerado o maior mercado do país quanto ao turismo de negócios. O foco da pesquisa foram os hotéis que atendem ao segmento do mercado executivo e da categoria luxo. Isso

porque o universo de propriedades nas categorias inferiores, administradas por cadeias hoteleiras, não é ainda expressivo.

Não foram objeto deste estudo:

- os hotéis de lazer, por se tratar de um segmento diferente do mercado executivo, praticamente inexistente na cidade de São Paulo;
- os *flats*, por apresentarem características diferentes quanto à propriedade e à administração;
- as redes de hotéis brasileiras, por serem pequenas, sendo algumas bastante recentes, e, portanto, por não possuírem marcas tão fortes e consolidadas no mercado e ainda não disporem de uma estrutura de *marketing* e de comercialização, principalmente, em nível internacional, como as cadeias internacionais.

O estudo foi desenvolvido com base no referencial teórico pesquisado, buscando avaliar, por meio da literatura existente sobre o assunto, a existência de diferenciais competitivos de hotéis associados a cadeias hoteleiras internacionais. Por meio de entrevistas com profissionais da indústria hoteleira, buscou-se conhecer a sua percepção com relação ao tema em estudo.

Os profissionais da indústria hoteleira foram entrevistados a partir de um roteiro de entrevista previamente elaborado. A entrevista estruturada foi o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa. Buscou-se a percepção de profissionais de diferentes

perfis, a fim de se evitarem tendências, no que se refere à avaliação quanto às vantagens e desvantagens de uma associação a uma cadeia hoteleira.

Para tanto, foram selecionados 16 (dezesesseis) profissionais do setor hoteleiro, sendo seis gerentes de hotéis independentes, seis profissionais de hotéis associados a cadeias hoteleiras e quatro consultores da área de hotelaria. Todos os entrevistados são da cidade de São Paulo e possuem muitos anos de experiência no ramo hoteleiro.

Foram desenvolvidos dois roteiros de entrevistas, sendo um específico para os profissionais de hotéis independentes (Anexo I) e outro para os profissionais de cadeias hoteleiras e consultores (Anexo II). Ambos com conteúdo bastante similares, apenas com algumas adaptações em função da característica do hotel em questão, se hotel independente ou associado a uma cadeia hoteleira. Nessas entrevistas, buscou-se levantar as opiniões desses profissionais a respeito das vantagens e das desvantagens de uma associação a uma cadeia hoteleira.

Foi dada ênfase à questão do diferencial competitivo desses hotéis e à maneira como a associação a uma cadeia gera benefícios para o hotel em função da marca, dos sistemas de reservas, equipes de vendas e investimentos em *marketing*. Não foram levantados dados referentes ao desempenho dos hotéis, como receita, ocupação, resultado, em função de tais dados estarem associados a outros fatores, como preço, localização, conservação do imóvel e a própria gestão do empreendimento, que não são objeto deste estudo.

O resultado das entrevistas teve um tratamento qualitativo, por meio do qual se buscou conhecer as percepções das pessoas da área sobre o tema abordado, na tentativa de se identificar a existência de uma opinião de consenso ou predominante a respeito.

O número de hotéis independentes na categoria luxo na cidade pesquisada não é muito grande. Portanto, a fim de evitar a predominância de entrevistados associados a cadeias hoteleiras, pois isso poderia gerar resultados tendenciosos, optou-se por um número de entrevistados reduzido, mas mantendo-se um equilíbrio entre a quantidade de profissionais ligados a hotéis de cadeias e a hotéis independentes. Além disso, foram entrevistados também consultores da área de hotelaria, considerados, *a priori*, imparciais, por não estarem ligados nem às cadeias hoteleiras, nem aos hotéis independentes.

A metodologia utilizada apresenta algumas limitações. O número de profissionais entrevistados é reduzido em função do pequeno número de hotéis independentes, mas acredita-se que, em função da sua heterogeneidade, se consiga compensar essa limitação. As entrevistas foram eminentemente qualitativas. Em função disso, a apresentação dos resultados será feita de forma descritiva, sem qualquer tratamento quantitativo.

3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise das respostas das entrevistas, foi possível perceber certa consistência e coerência nas opiniões apresentadas, mesmo em se tratando de profissionais de perfis diferentes e inseridos em contextos diferentes. Tanto profissionais de hotéis independentes, quanto profissionais de hotéis de cadeias hoteleiras e os consultores apresentaram idéias, opiniões e colocações bastante similares, sendo que, no geral, todos percebem claramente os benefícios de uma associação a uma cadeia hoteleira internacional, especialmente num mercado competitivo como o da cidade de São Paulo. Quase todas as perguntas feitas, tiveram posicionamentos e respostas unânimes, reforçando, então, a importância da associação a uma cadeia hoteleira.

Quando interrogados sobre os benefícios de um hotel estar associado a uma marca forte e conhecida internacionalmente, todos enfatizaram o benefício da marca, inclusive os profissionais de hotéis independentes. Segundo os entrevistados, utilizar uma marca internacionalmente conhecida é a grande vantagem de estar associado a uma cadeia. A marca facilita o processo de compra do consumidor, pois oferece uma indicação de qualidade, uma referência do serviço a ser oferecido pelo hotel, e permite ao hóspede ter uma expectativa prévia do serviço que irá consumir.

Na opinião dos entrevistados, a marca oferece, ainda, um padrão, uma identidade para o consumidor, informa um conceito e dá credibilidade ao produto. Essa opinião é confirmada por SERRALVO, que afirma que "as marcas, quando infundidas na

mente das pessoas, reforçam os sentimentos de segurança, confiança, tradicionalidade, entre outros, sendo estes fatores, na maioria das vezes, determinantes da lealdade dos consumidores”.¹²⁹

Segundo os entrevistados, a marca funciona como elemento de redução de risco para o consumidor, pois reduz as incertezas e oferece segurança e confiabilidade quanto ao padrão de serviços. SERRALVO afirma, ainda, que "quanto maior for o risco envolvido no processo de compra, tanto maior será a busca de garantias por parte do consumidor, sendo a marca um importante reforçador positivo nesta escolha”.¹³⁰

Foi citado também que a marca tem como função diferenciar o produto e, inclusive, dar uma indicação de preço. Na opinião de um dos entrevistados, as marcas estão acabando por substituir os sistemas de classificação hoteleiras existentes, por funcionarem elas mesmas como um padrão de qualidade e de serviço para o consumidor. A marca proporciona maior valor para o hotel e perpetuidade. Dessa forma, o hotel consegue se manter competitivo por mais tempo.

No caso dos hotéis independentes, em que não há um conhecimento prévio da marca, percebe-se uma grande desvantagem, pois o hóspede não tem uma referência, uma expectativa do serviço, a não ser quando é um hóspede habitual. Por melhor que seja o produto hoteleiro, ou seja, o hotel em si, suas instalações e o serviço oferecido, faz-se necessário primeiro que o hóspede conheça o hotel. Só após ter experimentado o serviço e conhecido a propriedade é que o cliente passa a ter uma percepção dele.

¹²⁹ SERRALVO, In: LAS CASAS, 2001, p.38.

Ressaltamos, aí, os conceitos de critérios de uso e de sinalização mencionados por PORTER.¹³¹ Não basta que o serviço tenha qualidade de fato - critério de uso. É necessário que o consumidor tenha essa percepção - critério de sinalização. Baseado nessa percepção, é que ele irá optar pelo serviço.

Segundo PINHO,

"Uma marca conhecida tem maior possibilidade de ser escolhida, porque o consumidor dá preferência ao produto que lhe é familiar. Em um mercado competitivo, as marcas conhecidas serão aquelas que merecerão a preferência do consumidor, em detrimento de todas as que são desconhecidas."¹³²

A forma como os hotéis independentes vêm lidando com essa realidade e tentando compensar a desvantagem de não estarem associados a uma marca forte e conhecida é oferecer aos clientes algum diferencial, no que tange ao produto, à localização ou ao serviço em si. Um dos hotéis pesquisados oferece aos seus hóspedes um serviço exclusivo e personalizado, com requinte, elegância e discrição. Para tanto, tenta atrair consumidores que buscam esses benefícios em um hotel. Outro hotel busca se diferenciar por meio da oferta de facilidades e tecnologia para o hóspede. Outro hotel tem conseguido manter seus clientes, em função de ser antigo e já ter um bom conceito junto aos seus clientes habituais.

Todos os entrevistados de hotéis independentes afirmaram que sentem uma grande dificuldade para atrair os consumidores pela primeira vez, pois não têm uma marca forte, apoiada por uma grande estrutura comercial e de *marketing*, como têm os hotéis

¹³⁰ Idem, Ibidem, p.39.

¹³¹ Cf. PORTER, 1989, p. 131.

¹³² PINHO, 1996, p. 48.

associados às cadeias hoteleiras. Uma vez conquistado, os hotéis independentes tentam oferecer um serviço de qualidade e personalizado, de modo a satisfazer o cliente. Este, sentindo-se satisfeito com a qualidade do serviço oferecido, acaba retornando.

Quanto aos benefícios dos sistemas de reservas das cadeias, a opinião é unânime de que estes são fortes ferramentas de vendas para os hotéis associados às cadeias hoteleiras. Eles favorecem a comercialização das unidades hoteleiras, por trabalharem com grandes escalas. Os sistemas de reservas das cadeias hoteleiras estão ligados aos sistemas de reservas das companhias aéreas, denominados GDS - *Global Distribution Systems* (sistemas *Sabre*, *Galileu*, *Amadeus*). Esses sistemas são utilizados por praticamente todas as operadoras e agências de turismo no mundo inteiro. O benefício é ainda maior, quando se visa atingir o mercado internacional. O hotel associado a uma cadeia hoteleira está automaticamente presente nesses sistemas, estando acessível para um enorme contingente de intermediários (agentes de viagens) no mundo inteiro.

Outra grande vantagem desses sistemas de reservas é a agilidade, pois, por serem *on-line*, permitem que o agente de viagem tenha condição de buscar informações e preços, checar disponibilidade e efetuar reservas na mesma hora para os seus clientes.

Atualmente, grande parte dos sistemas de reservas das cadeias hoteleiras encontra-se disponível também via *Internet*, o que permite o acesso do usuário final diretamente aos sistemas, sem necessidade do intermédio dos agentes de viagens.¹³³ Da mesma forma, o consumidor tem acesso às informações, preços e disponibilidades, podendo,

¹³³ Os sistemas GDS são utilizados pelas agências de viagens e operadoras de turismo, não sendo acessíveis aos usuários do serviço hoteleiro.

nos *sites* de algumas cadeias, até mesmo efetuar sua reserva *on-line* pela *Internet*, sem necessidade do intermediário, o agente de viagem.

Grande parte das reservas dos hotéis associados a cadeias hoteleiras é gerada por meio desses sistemas de reservas e variam entre 25 e 60%. Os hotéis independentes também reconhecem isso como uma grande vantagem dos hotéis associados a cadeias hoteleiras. E, como forma de competir internacionalmente, alguns hotéis independentes pesquisados, associaram-se a centrais independentes de reservas internacionais, como a Leading Hotels, a Summit Hotels, a Best Western e a Utell. Dessa forma, também estão presentes nos sistemas GDS e se colocam acessíveis para os agentes de viagens no mundo inteiro. Os hotéis independentes pesquisados conseguem obter, por meio dessas centrais de reservas, acesso às reservas internacionais. Entretanto, têm conseguido um volume de reservas bem abaixo do das reservas geradas pelos sistemas das cadeias hoteleiras. Acredita-se que essa diferença se dê pelo fato de os hotéis independentes não terem uma marca conhecida internacionalmente e não terem acesso, ao se associar a essas centrais, à estrutura de *marketing* e comercial como a das grandes cadeias.

Quanto à equipe de vendas, todos os entrevistados afirmaram que esta também é uma vantagem para os hotéis associados às cadeias hoteleiras. As cadeias hoteleiras têm equipes de vendas em cada hotel, que vendem não só a sua unidade, mas também todas as unidades do grupo. As cadeias têm escritórios de vendas nas grandes cidades do mundo, oferecendo aos hotéis associados uma estrutura de comercialização muito superior à de que os hotéis independentes podem dispor, possibilitando uma cobertura mais ampla do mercado. As cadeias hoteleiras conseguem oferecer uma melhor adequação do produto ao perfil da clientela, porque geralmente têm marcas e produtos diferenciados para cada segmento. Outra

grande vantagem é que o custo dessas equipes de vendas é rateado por todos os hotéis da cadeia, gerando um custo menor para cada propriedade. Os hotéis independentes têm suas próprias equipes de vendas, mas acabam por só conseguir atuar localmente, com equipes e orçamentos menores. As centrais independentes de reservas internacionais oferecem também uma estrutura comercial em alguns dos maiores pólos emissores, mas têm uma estrutura bastante inferior ao disponibilizado pelas cadeias.

Outro benefício apontado com relação à estrutura comercial das cadeias são as negociações com as agências de viagens. A comercialização é mais eficiente. Normalmente, as cadeias obtêm melhores acordos com melhores condições, pois as agências estão negociando não apenas uma unidade, mas vários hotéis, vários estabelecimentos.

Também os programas de *marketing* das cadeias hoteleiras são vistos como um grande benefício para os hotéis de cadeias hoteleiras. Os investimentos são mais altos, em função de serem custeados por todos os hotéis da cadeia. A divulgação da marca é feita internacionalmente. Cada hotel pertencente à cadeia contribui mensalmente com uma contribuição de *marketing* (*marketing fee*), que é calculada sobre a receita líquida do hotel e é repassada às unidades corporativas das cadeias (matrizes). Essas contribuições geram um volume considerável de recursos que são investidos no *marketing* da cadeia em nível internacional, beneficiando, assim, todos os hotéis a ela associados, em função da economia de escala alcançada.

Dentro dos programas de *marketing* das cadeias hoteleiras, foram destacados como pontos fortes os programas de fidelidade, também denominados programas de hóspedes freqüentes. Por meio desses programas, os hóspedes são reconhecidos e premiados pelo uso

freqüente dos hotéis pertencentes às cadeias. Esses programas visam a construir relacionamentos duradouros com os clientes e constituem uma poderosa ferramenta para obter a fidelidade dos consumidores.

Os orçamentos de *marketing* dos hotéis independentes são, via de regra, muito reduzidos, se comparados aos das grandes cadeias. Utilizam muito a venda pessoal e o *marketing* direto, e buscam alguns veículos específicos para anunciarem seus produtos, pois estes têm um custo mais acessível do que os grandes veículos.

Segundo KOTLER et al,

"The company promoting a brand name has to develop standards, systems, and quality assurance programs. The brand name must be promoted. To justify expenditures for administration and advertising, the brand should provide economies of scale. Typical economies of scale include reduced promotional costs, since all brand units in the area of influence of the advertising benefit from the promotion. Management information systems, reservation systems, national purchasing contracts, and common architectural designs are ways in which brands can provide economies of scale."¹³⁴

Todos os entrevistados afirmaram que os hotéis associados a cadeias conseguem obter um desempenho superior, quanto às diárias médias e às taxas de ocupação,¹³⁵ se comparados aos hotéis independentes. Ao comparar dois produtos

¹³⁴ "A companhia, ao promover uma marca, tem que desenvolver padrões, sistemas e programas de controle de qualidade. Para justificar os gastos com administração e propaganda, a marca deveria promover economias de escala. Economias de escala típicas incluem redução de custos promocionais, uma vez que todas as unidades de marcas na área de influência da propaganda se beneficiam da promoção. Sistemas de informações gerenciais, sistemas de reservas, contratos nacionais de compra e *designs* arquitetônicos em comum são meios pelos quais as marcas podem propiciar economias de escala"(Tradução nossa). KOTLER et al, 1996, p. 288.

¹³⁵ Taxa de ocupação e diária média são dois indicadores do desempenho operacional de um hotel. A taxa de ocupação, dada em números percentuais, é calculada dividindo-se o número de apartamentos ocupados pelo

equivalentes em termos de localização, preço, qualidade das instalações e dos serviços, os entrevistados acreditam que os hotéis associados às cadeias internacionais, e, portanto com uma marca internacionalmente conhecida, conseguem um melhor desempenho. BOWEN concorda com essa opinião e afirma que, "... a branded or well-known operator could help attract more accommodation guests".¹³⁶

Dois entrevistados citaram que pode haver exceções a essa regra. Os denominados "hotéis-troféu", hotéis únicos, com características singulares, em uma localização especial, com serviços exclusivos, podem obter diárias médias mais elevadas que os hotéis de cadeias hoteleiras concorrentes.

Todos consideram também que a afiliação a uma cadeia hoteleira é uma tendência tanto em nível internacional quanto em nível nacional. Para eles, no Brasil, esse processo é relativamente recente, mas com tendência a se acentuar nos próximos anos. Internacionalmente, essa já é uma tendência consolidada na opinião dos entrevistados.

Segundo BOWEN, "customers develop brand images, or a set of beliefs, about where each brand stands on different product attributes. One of the trends in the hospitality industry is to use brands that have a positive brand image, rather than a company's own products which may have little brand image."¹³⁷

número total de apartamentos disponíveis. A diária média é a receita média por apartamento ocupado. É calculada dividindo-se a receita de hospedagem do período pelo número de apartamentos ocupados no período.

¹³⁶ "... uma empresa operadora conhecida ou que tenha uma marca poderia ajudar a atrair mais hóspedes" (Tradução nossa). BOWEN, 1997, p.4.

¹³⁷ "Os consumidores desenvolvem imagens de marca, ou um conjunto de crenças, em que cada marca se posiciona de forma diferente quanto aos atributos dos produtos. Uma das tendências na indústria hoteleira é o uso de marcas que têm uma imagem de marca positiva, em vez dos próprios produtos da empresa, que podem ter uma fraca imagem de marca"(Tradução nossa). BOWEN, 1997, p.3.

Não houve o mesmo consenso com relação à pergunta sobre se o benefício de uma associação a uma cadeia hoteleira seria restrito a hotéis em cidades voltadas para o mercado internacional, ou seja, com grande fluxo de hóspedes estrangeiros, ou se tal benefício também é válido para hotéis em cidades que não estão voltadas para o mercado internacional. Sete entrevistados responderam que, no momento atual, a associação às cadeias hoteleiras é interessante apenas em cidades com grande fluxo de hóspedes estrangeiros, mas que, num futuro muito breve, também será interessante para hotéis de cidades voltadas para o mercado interno. Quatro disseram que o benefício é para qualquer hotel, independentemente de ele estar inserido num mercado nacional ou internacional, e os demais acham que a associação a uma cadeia só é válida para hotéis que estão voltados para o mercado internacional, não vendo benefício para hotéis localizados em cidades voltadas ao mercado nacional.

Os entrevistados vêem como muito difícil o futuro dos hotéis independentes. De um modo geral, entendem que estes não vão ter condições de competir em mercados como o da cidade de São Paulo, que se encontra bastante competitivo. O mesmo acontecerá nos demais mercados em que a concorrência tem sido acirrada, e que vierem a ter maior participação de hotéis de cadeias hoteleiras. Para eles, em cidades voltadas para o mercado internacional, a tendência é uma drástica perda de mercado por parte dos hotéis independentes, levando até mesmo a uma menor oferta de hotéis independentes. Os entrevistados de hotéis independentes pesquisados afirmaram que já sentem grandes dificuldades em competir no mercado de São Paulo, em que há uma presença muito forte de hotéis associados a cadeias hoteleiras internacionais. Com uma perspectiva de entrada de novas cadeias nos próximos anos, essa situação ficará ainda mais complicada, acreditam os entrevistados.

Na opinião de ABBEY, "the days of the small independent operator may be virtually over; more hotels are seeking affiliations in order to compete with the large chains, who have the budgets and the clout to command a large share of hospitality business."¹³⁸

Um dos hotéis independentes pesquisados, inclusive, fechou recentemente um contrato de franquia com uma cadeia internacional, como estratégia para a sua sobrevivência. O hotel será convertido à cadeia dentro de um prazo de 4 meses. Esse hotel não chegou a sofrer com a concorrência, pois na região em que atua não havia hotéis de cadeias hoteleiras, não enfrentando, portanto, uma concorrência direta. Mas, para 2001, está prevista a entrada em operação de três hotéis associados a cadeias hoteleiras, competindo diretamente com ele. Antes que viesse a perder mercado, pois até então o hotel tem tido um excelente desempenho e está bem posicionado, optou-se pela associação a uma cadeia internacional para fazer frente a essa nova concorrência. Sua diretoria entendeu que, em vista das mudanças no cenário competitivo, a associação a uma cadeia era um imperativo.

Na opinião dos entrevistados, conseguirão sobreviver como hotéis independentes apenas aqueles que tiverem algum outro diferencial para oferecer ao mercado, em termos de produto, serviço ou localização. Os que conseguirem mostrar para o mercado esse diferencial poderão sobreviver, mesmo com dificuldades. Os demais serão "engolidos" pelos hotéis de cadeias hoteleiras ou viverão das sobras de mercado desses hotéis. Seis entrevistados citaram que o preço acaba sendo um dos mais importantes fatores de competição para os hotéis independentes. Os hotéis independentes conseguem ter mais flexibilidade e agilidade na negociação com os clientes.

¹³⁸ "Os dias para os hotéis independentes estão virtualmente no fim; cada vez mais hotéis estão buscando afiliações para competirem com as grandes cadeias, que detêm orçamentos e poder para comandar uma larga fatia de mercado no negócio hoteleiro" (Tradução nossa). ABBEY, 1989, p.9.

Um dos entrevistados afirmou que continuarão existindo hotéis independentes, mas, normalmente, de pequeno porte, com até 120 apartamentos, pois propriedades com pouco número de unidades não interessam às cadeias hoteleiras.

Os outros hotéis independentes não têm em vista uma afiliação e optaram por oferecer serviços especiais e personalizados como forma de competir nesse mercado. Esses vêm sentindo dificuldades em competir no mercado e, nos últimos anos, vêm apresentando um desempenho inferior, em função da concorrência.

Como desvantagens de uma afiliação a uma cadeia hoteleira, foram citados o custo da afiliação e a perda de autonomia administrativa e controle sobre a gestão. Outras desvantagens apontadas foram: inflexibilidade quanto aos *standards* das cadeias hoteleiras e processos decisórios mais lentos. Apontou-se, ainda, como ponto negativo a desfiliação à cadeia. Segundo um dos entrevistados, no caso de uma desfiliação, o hotel sofre perante o mercado, tem uma perda de imagem, e isso é visto como um demérito.

Quando interrogados sobre se os benefícios de estarem associados a uma cadeia hoteleira compensam o custo relativo às taxas cobradas por ela, todos foram unânimes em afirmar que sim. Para eles, o benefício gerado é superior ao custo, pois a melhoria no desempenho do empreendimento supera o custo com as taxas cobradas pelas cadeias hoteleiras. Essa opinião foi colocada de forma genérica. Os entrevistados entendem que cada caso e cada contrato devem ser analisados individualmente, com suas vantagens e custos.

Um dos entrevistados citou que a associação a uma cadeia hoteleira internacional é bastante positiva quando o investimento hoteleiro é feito por meio de incorporação. Como há poucas formas de financiamento para empreendimentos hoteleiros, o mercado tem lançado produtos, em que uma cadeia hoteleira gerencia o hotel, e suas unidades são vendidas para investidores imobiliários. Quando há um contrato de administração com uma cadeia hoteleira internacional, a comercialização das unidades hoteleiras é muito mais fácil, pois o investidor se sente mais seguro em investir num empreendimento em que há, em sua administração, uma empresa mais consolidada, tanto nacional quanto internacionalmente.

Essas foram as opiniões e idéias reveladas nas entrevistas. Como foi possível perceber, tanto os profissionais ligados às cadeias hoteleiras, quanto os de hotéis independentes e os consultores da área apresentaram, no geral, a mesma percepção sobre a importância de se estar associado a uma cadeia hoteleira, havendo muito poucos pontos de divergência. No geral, as opiniões de todos foram bastante similares e consensuais sobre os benefícios da associação a uma cadeia hoteleira. Para eles, esses hotéis apresentam um diferencial competitivo muito grande em relação aos hotéis independentes, em função da utilização de uma marca conhecida mundialmente, dos sistemas de reservas, das estruturas comercial e de *marketing* que a cadeia proporciona. Em função disso, vêem como uma tendência o crescimento da afiliação às cadeias internacionais e vislumbram um cenário de muita dificuldade de competição para os hotéis independentes, especialmente nas grandes cidades que atendem o mercado internacional e onde a presença de cadeias hoteleiras internacionais já é uma realidade.

4 CONCLUSÃO

Ao analisarmos as variáveis do composto mercadológico - Produto, Praça e Promoção -, objeto deste trabalho, podemos verificar os benefícios que a associação a uma cadeia hoteleira internacional gera em cada uma dessas variáveis e como isso implica maior capacidade de competição no mercado.

Quanto ao Produto, vemos que a associação a uma marca conhecida internacionalmente gera maior visibilidade para o hotel, oferecendo uma percepção de consistência e confiabilidade por parte do consumidor. O consumidor se sente mais seguro e sente menor risco ao adquirir um serviço hoteleiro de marca conhecida. Atualmente, o principal problema enfrentado pela maioria dos hotéis independentes é a falta de identidade. Os viajantes normalmente preferem um produto conhecido que oferece serviços, acomodações e diárias dentro de uma faixa esperada. E uma marca conhecida proporciona ao consumidor esses benefícios.

Ao se hospedar em um hotel independente pela primeira vez, o consumidor sentirá mais insegurança. Ele poderá buscar informações no material promocional do hotel, indicações de terceiros, de agentes de viagens, ou, ainda, buscar um guia de hotéis confiável para ter uma indicação quanto ao padrão do hotel, sua qualidade, seus serviços. Mas, ainda assim, experimentará um certo nível de insegurança quanto à sua decisão.

Ao se hospedar em um hotel associado a uma cadeia hoteleira pela primeira vez, a marca do hotel é considerada como um elemento de segurança e de indicação da qualidade do serviço e das instalações. A marca oferece ao consumidor uma expectativa mais clara quanto ao serviço a ser adquirido, reduzindo, assim, sua insegurança.

No caso do serviço hoteleiro, a marca acaba tendo um peso ainda maior na avaliação do consumidor, em função de este não ter a possibilidade de avaliar de antemão a qualidade do serviço. Por ser um produto com elevado nível de intangibilidade, a percepção de risco por parte de consumidor é maior, se comparado à compra de um bem tangível.

No caso de um hotel associado a uma cadeia hoteleira, o consumidor pode já se ter hospedado em outro hotel da rede e, em função dessa experiência, ter uma expectativa sobre o padrão do hotel e sua qualidade. Mesmo sem ter-se hospedado, a chance de ele vir a ter uma percepção do padrão do hotel, de sua qualidade, é maior do que em um hotel independente, em função da maior exposição que a marca tem junto aos consumidores, decorrente dos altos investimentos em *marketing* feitos pelas cadeias hoteleiras.

Para os hóspedes estrangeiros, a opção por um hotel associado a uma cadeia hoteleira internacional é ainda mais evidente. Hospedar-se em um hotel de marca desconhecida, em um país diferente, gera uma insegurança ainda maior. No caso de cidades voltadas ao mercado internacional, os hotéis de cadeia têm uma vantagem substancial, quando se trata da hospedagem de clientes estrangeiros.

Em função das colocações acima, percebem-se os benefícios da associação a uma cadeia hoteleira, quanto ao uso de uma marca conhecida e reconhecida pelo mercado.

Estar associado a uma marca internacionalmente conhecida acaba sendo não só um ativo estratégico, mas também a fonte principal de vantagem competitiva para uma empresa. Ela funciona como uma forma de diferenciar seu produto diante da concorrência, gerando um grande diferencial para o hotel.

Isso não quer dizer que o hotel independente jamais conseguirá atrair um hóspede. Em primeiro lugar, os hóspedes que já conhecem um hotel independente, seu serviço, suas instalações e estão satisfeitos, poderão continuar a se hospedar nesse hotel, pois, como o produto já é conhecido para eles, não oferece nenhuma percepção de risco, não lhes transmite nenhuma insegurança. Da mesma forma, eles podem ter informações e indicações sobre um hotel independente que os façam optar por esse hotel numa primeira vez. Ficando satisfeitos com o serviço, eles poderão retornar. No caso, o hotel independente acaba tendo um esforço maior para demonstrar e informar aos consumidores a qualidade do seu serviço, em relação a um hotel com uma marca conhecida, principalmente para atrair o consumidor pela primeira vez.

Quanto à variável Praça, têm-se, como benefícios dos hotéis associados a cadeias hoteleiras, os sistemas de reservas e os acordos com os agentes de viagens (intermediários). Os sistemas de reservas disponibilizam o produto para praticamente todas as agências, no mundo inteiro, por meio da interface com os sistemas GDS - *Global Distribution Systems*. A interface com a *Internet* disponibiliza os hotéis para os consumidores finais no mundo todo. Esses sistemas facilitam a distribuição do serviço hoteleiro. Os sistemas de reservas das cadeias hoteleiras permitem ao hotel uma melhor distribuição de seu produto em nível mundial, numa escala muito grande e com a máxima agilidade. A distribuição eletrônica do produto hoteleiro tornou-se um componente essencial da segmentação de mercado e das

vendas. Na medida em que aumenta a automação das agências de viagens, com o uso cada vez maior dos sistemas computadorizados das companhias aéreas para fazer as reservas de hotel, uma presença marcante nesses sistemas torna-se uma arma competitiva essencial. E esse benefício está disponível para os hotéis associados às cadeias hoteleiras.

É claro que os hotéis independentes também podem disponibilizar seus produtos via *Internet* ou via GDS, mas este é realizado a um custo mais elevado, e provavelmente com menores resultados, por ser um produto isolado e não estar inserido numa rede.

Os acordos com os agentes de viagens também beneficiam a distribuição do serviço hoteleiro. Num único contrato com uma operadora de turismo, ou com uma agência de turismo, viabiliza-se a comercialização de inúmeras unidades. Um hotel independente não consegue obter o mesmo acesso e as mesmas condições de negociação, por não ter escala.

O grande número de unidades pertencentes às cadeias hoteleiras também é visto como uma vantagem. Os hotéis compartilham um nome comum, que está presente em inúmeras cidades e em diversos países, e, conseqüentemente, recebem os benefícios de uma exposição mundial.

Também nesse aspecto um hotel independente apresenta uma desvantagem em relação aos hotéis associados a cadeias hoteleiras. O fato de o hotel estar inserido numa cadeia com hotéis presentes em diversas cidades faz aumentar a percepção e o conhecimento da marca por parte do mercado consumidor.

Em relação à variável Promoção, foi tratada a questão dos investimentos em *marketing* e a da estrutura comercial. Como foi possível verificar nas entrevistas, o orçamento de *marketing* das cadeias hoteleiras é muito superior ao de um hotel independente, pois cada unidade da rede obrigatoriamente contribui com um percentual sobre sua receita para ser aplicado em *marketing*. Esses recursos são aplicados tanto localmente quanto internacionalmente, gerando maior exposição da marca e, conseqüentemente, maior percepção e conhecimento por parte dos consumidores. Os hotéis independentes têm um orçamento bem mais reduzido e uma abrangência menor, enfrentando mais dificuldade para divulgar os seus produtos em nível nacional e, principalmente, em nível internacional.

A estrutura comercial e de vendas das cadeias hoteleiras representa outra vantagem para os hotéis associados. As cadeias têm, normalmente, equipes de vendas nas grandes cidades, em todo o mundo. Essas equipes são incumbidas de vender todas as unidades da rede. É uma estrutura comercial superior em termos de quantidade de profissionais e de abrangência.

Os programas de fidelidade das cadeias hoteleiras também são fatores extremamente positivos para os hotéis, pois estimulam e premiam os consumidores que utilizam com freqüência os hotéis da cadeia, promovendo maior fidelidade à marca por parte dos consumidores.

A associação a uma cadeia hoteleira favorece a unidade hoteleira, em função da economia de escala na comercialização. Os programas de *marketing* e a estrutura de vendas das cadeias hoteleiras são custeados por todos os hotéis associados, gerando um custo menor para cada unidade e um benefício maior, em termos de cobertura de mercado. O

suporte de vendas e *marketing* é visto como um dos mais importantes benefícios de uma afiliação a uma cadeia internacional de hotéis, pois a cobertura oferecida está muito além do alcance financeiro de um estabelecimento individual ou isolado.

É importante deixar claro que não está sendo considerada neste trabalho a qualidade do serviço hoteleiro, e, como consequência, a satisfação do consumidor após a compra e consumo. A análise do diferencial competitivo está restrito à questão do *marketing* tradicional, ou seja, quanto à etapa de atrair o consumidor para comprar o serviço. Não há dúvidas de que é fundamental uma boa gestão para gerar um nível de qualidade que atenda às expectativas do consumidor e faça com que ele fique satisfeito e volte a adquirir a mesma marca. Este aspecto do *marketing*, denominado *marketing* interativo, não foi objeto deste estudo. Sugerimos, então, para estudos futuros, esta análise: até que ponto os hotéis associados às cadeias hoteleiras internacionais apresentam vantagens competitivas, quanto ao *marketing* interativo, ou seja, quanto à prestação do serviço em si, e sua satisfação por parte dos consumidores.

Com base nos resultados, acredita-se que a afiliação a cadeias hoteleiras, que já é uma realidade hoje nos mercados mais competitivos e voltados para o mercado internacional, cresça ainda mais.

Acredita-se que alguns hotéis poderão sobreviver de forma independente nesse novo mercado. Ou serão pequenas propriedades, voltadas para o segmento econômico, ou estarão em cidades com pouca competição, voltadas eminentemente para o mercado local.

Quanto a hotéis de médio e grande porte, em cidades destinadas ao mercado internacional e com elevado grau de competição, só sobreviverão os independentes que conseguirem oferecer algum diferencial para atrair e manter os consumidores. Mesmo assim, sentirão grandes dificuldades, principalmente em atrair o hóspede pela primeira vez, e muito provavelmente trabalharão com um desempenho inferior ao dos hotéis associados.

Normalmente, são citados outros benefícios de uma associação a uma cadeia hoteleira. Os benefícios que são mencionados com mais frequência são os relacionados à gestão, como maior profissionalização da administração, racionalização da operação, menor custo operacional e melhor prestação de serviços; contínuo aperfeiçoamento da mão-de-obra; possibilidade de carreira; melhor rentabilidade e maiores probabilidades de sucesso econômico e racionalização operacional.

Não há dúvida de que esses benefícios também existem e devem ser levados em consideração. Mas este trabalho visou apenas aos benefícios relativos ao *marketing*. Como desvantagens de uma associação existem os custos de afiliação e as contribuições, além da perda de autonomia administrativa. Mas, analisando-se esses fatores, diante dos benefícios alcançados, ainda assim se constata que a associação a uma cadeia hoteleira compensa.

As vantagens de uma associação a uma cadeia hoteleira mencionadas neste trabalho são genéricas. Obviamente, cada caso é um caso e, ao se buscar uma associação com uma cadeia hoteleira internacional, devem-se analisar no caso específico os benefícios que poderão ser gerados para a propriedade, bem como os custos dessa afiliação. Além disso, é interessante verificar o porte da cadeia e sua estrutura no país. Algumas cadeias hoteleiras já entraram no país e acabaram por não se consolidar no mercado, ficando restritas a poucas

propriedades, sem crescer. Algumas passaram por momentos de "altos e baixos" e sofreram em função da descontinuidade e da falta de um padrão de qualidade. Existem ainda cadeias hoteleiras mais consolidadas em nível internacional e outras nem tanto. Há variações também quanto às marcas. Algumas marcas têm uma imagem mais desgastada enquanto outras têm melhor reputação no mercado. Todos esses fatores têm que ser levados em consideração ao se associar a uma cadeia hoteleira, pois os contratos são de longo prazo, de 7 a 20 anos, e uma decisão equivocada poderá gerar prejuízos para o hotel e muito desgaste no futuro.

O presente estudo nos levou a concluir que os hotéis associados às cadeias hoteleiras internacionais apresentam uma vantagem competitiva em relação aos hotéis independentes, quanto ao aspecto do *marketing* tradicional, porque as cadeias hoteleiras oferecem aos hotéis associados uma rede global de hotéis e escritórios de vendas, programas de publicidade internacionais, programas de fidelidade e um sistema de reservas corporativo, criando uma consciência de marca.

Os programas de *marketing* e propaganda das cadeias hoteleiras têm como objetivo tornar as marcas conhecidas pelos consumidores. Os sistemas de reservas e as equipes de vendas têm como objetivo facilitar a comercialização e melhorar o acesso dos consumidores às marcas. Os programas de fidelidade visam a alcançar maior fidelidade dos consumidores às marcas. Os benefícios combinados desses fatores para uma propriedade hoteleira são imensuráveis, oferecendo aos hotéis associados um diferencial competitivo importante, para concorrer em mercados cada vez mais competitivos.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A. **Managing brand equity**. New York: Free Press, 1991.
- _____. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David A., JOACHIMSTHALER, Erich . **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.
- ABBEY, James R. **Hospitality Sales and Advertising**. Michigan: Educational Institute, 1989.
- ADMINISTRAÇÃO DE MARCAS. **Harvard Business Review** (tradução de Afonso Celso da Cunha Serra) Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BELCH, George E., BELCH, Michael A. **Introduction to advertising & promotion: an integrated marketing communications perspective**. 3.ed. San Diego: Irwin, 1995.
- BELCHIOR, E., POYARES, R. **Pioneiros da hotelaria no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Senac, 1987.
- BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Senac, 2000.
- BLOCH, O., WARTBURG, W. von. **Dictionaire Étymologique de la Langue Française**. 6 ed., Paris: Presses Universitaires de France, 1975.
- CAIXETA, NELY.A Explosão do Turismo. **Exame**. São Paulo. p.40-51. 7 mar 2001.
- CAMILO, Regner, ed. **Guia Quatro Rodas Brasil 1999**. São Paulo: Abril, 1999.
- CASTELLI, Geraldo. **O Hotel como Empresa**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 1982.
- _____. **Administração Hoteleira**. 7.ed. Caxias do Sul: Educs, 1989.
- _____. **Marketing Hoteleiro**. 1.ed. Caxias do Sul: Educs, 1991.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- _____. **Marketing de Turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

- COFFMAN, C. Dewitt. **Marketing for a full house: a complete guide to profitable hotel-motel operational planning**. Ithaca: Cornell University School of Hotel Administration, 1984.
- COHEN, Benjamin. A máquina limpa de gerar empregos. Entrevista à Clayton Netz. **Exame**. São Paulo. p.92-94. 1º jul. 1998.
- COLLIERS INTERNATIONAL. **Brasil - O mercado Hoteleiro: Report 2000**. (Relatório não-publicado)
- COURTIS, John. **Marketing de serviços**. São Paulo: Nobel, 1991.
- DEARLOVE, Des, CRAINER, Stuart. **O livro definitivo das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DIAS, Celia Maria de Moraes. **Home Away from home: evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: Um estudo compreensivo**. São Paulo. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. 1990. Não publicada.
- DILLER, Hermann. Gerenciamento da Fidelização de Clientes em Serviços. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi, (org.). **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001, p.75-99.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços - A competição por serviços na Hora da Verdade**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HART, Christopher W. L, TROY, David A. **Strategic hotel / motel marketing**. Michigan: Educational Institute, 1986.
- HORWATH CONSULTING. A Indústria Hoteleira Brasileira. 2000.(Relatório não-publicado)
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, Implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Principles of marketing**. 7.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- KOTLER, Philip, BOWEN, John, MAKENS, James. **Marketing for Hospitality and Tourism**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi (org.). **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEWIS, Robert C., CHAMBERS, Richard E. **Marketing leadership in hospitality: foundations and practices**. New York:Van Nostrand Reinhold, 1989.

- LOURO, Maria João Soares. Modelos de Avaliação de marca. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40.n.2, p.26-37. abr/jun.2000.
- LUZ, Mauro Catharino Vieira da, org. **Panorama Setorial da Gazeta Mercantil. Análise Setorial: A Indústria Hoteleira**. São Paulo. Gazeta Mercantil, 1999. Vol. I, II, III.
- MARTINS, José Roberto, BLECHER, Nelson. **O império das marcas**. 2.ed.rev. São Paulo: Negócio, 1997.
- MARTINS, José. **A natureza emocional da marca**. São Paulo: Negócio, 1999.
- PEPPERS, Don. Você ainda pensa em market share? Mude. Entrevista a Leonardo Attuch. **Exame**. São Paulo.p.70-72. 24 abr. 1996
- PINHO, José Benedito. **O Poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RIES, Al, RIES, Laura. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo. Makron Books, 2000.
- ROCHA, Angela da, CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 1.ed.São Paulo: Atlas,1987.
- ROCHA, Angela da, MELLO, Renato Cotta. **Marketing de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROSENBURG, Cynthia. Temos Vagas. **Exame**. São Paulo. p.87-88. 14 jun. 2000.
- SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SCHMITT, Bernd, SIMONSON, Alex. **A Estética do Marketing: Como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2000.
- SEMENICK, Richard J., BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SERRALVO, Francisco Antonio. Dinâmica da Lealdade a Marcas. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (org.). **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001, p.33-46.
- SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing. **Journal of Marketing**, p.73-80. April 1977.
- STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- WALKER, John R.. **Introduction to Hospitality**. San Diego: Prentice Hall, 1999.

WHITELEY, Richard. Como encarar os estrangeiros. **Exame**. São Paulo. p. 82-86. 24 abr.1996.

Artigos extraídos da *Internet*:

ACCOR BRASIL. Disponível em: <www.accor.com.br/mst.htm> Acesso em: 20-03-00

ALRECK, Pamela L., SETTLE, Robert B. Strategies for building consumer brand preference. **The Journal of Product & Brand Management**. Vol. 8 Issue 2, 1999. Disponível em: <www.emerald-library.com/brev/09608bd1.htm>. Acesso em: 18-03-00

BOWEN, John T. A market-driven approach to business development and service improvement in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol.9. Issue 7, 1997. Disponível em: <www.emerald-library.com/brev/04109gjl.htm> Acesso em: 24-03-2000

EMBRATUR - INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. Disponível em: <www.embratur.org.br>. Acesso em: 09-05-00

HILTON. Disponível em: <www.hilton.com> Acesso em: 15-05-00

HOLIDAY INN HOTELS - RESORTS. Disponível em: <www.basshotels.com/temptates/brands/m> Acesso em: 15-05-00

JONES, Peter. Multi-unit management in the hospitality industry: a late twentieth century phenomenon. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 11 Issue 4, 1999. Disponível em <www.emeraldlibrary.com> Acesso em: 04-03-2001.

MATHEWS, Vinitia. Competition in the international hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 12 Issue 2, 2000. Disponível em: <www.emerald-library.com> Acesso em: 04-03-01.

MATTILA, Anna, S. Do emotional appeals work for service? **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 10, Issue 3, 1999. Disponível em: <www.emerald-library.com/brev.08510cb1.htm> Acesso em: 18-03-00

MARRIOTT. Disponível em: <www.hostMarriott.com/ourcompany/htmenne.asp> Acesso em: 15-05-00

MORRISON, Alison, THOMAS, Rhodri. The future of small firms in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol.11. issue 4 1999. Disponível em: <www.emerald-library.com/brev/04111.htm> Acesso em: 18-03-00

SHANAHAN, Tom. **The new millenium: dawn of a service revolution**. Hotel Resource.
Disponível em: <www.hotelresource.com/newsletter/magazine/stories/article-83.html>
Acesso em: 15-03-00

STARWOOD HOTELS. Disponível em: <www.starwoodhotels.com/html/comp_over.html>
Acesso em: 15-05-00

TEPECI, Mustafa. Increasing brand loyalty in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 11. Issue 5 Date 1999. Disponível em: <www.emerald-library-brand_loyalty_in_hospitality_industry.ht> Acesso em: 18-03-00

WTO - WORLD TOURISM ORGANIZATION. Disponível em:
<www.world-tourism.org/Oner.htm> Acesso em: 15-05-00.

ANEXOS

ANEXO I

ROTEIRO ENTREVISTA

HOTEL INDEPENDENTE

1. Nome:
2. Empresa:
3. Função:
4. Quais as vantagens de ser um hotel independente?
5. Quais as desvantagens de ser um hotel independente?
6. Quais as vantagens de um hotel associado a uma cadeia hoteleira internacional?
 - a) Quanto à marca? Quais os benefícios que uma marca internacional proporcionam ao hotel?
 - b) Quanto à central de reservas e aos sistemas de reservas disponibilizados pelas cadeias?
 - c) Quanto à estrutura de vendas e à estrutura comercial?
 - d) Quanto aos investimentos em *marketing* e propaganda?
7. Na sua opinião, por que o consumidor opta por se hospedar em um hotel independente? Quais são os benefícios percebidos pelo consumidor?
8. Você poderia afirmar que hotéis administrados por cadeias hoteleiras apresentam melhores taxas de ocupação e melhor diária média do que os hotéis independentes? Se positivo, por quê?
9. Por que este hotel optou por ser um hotel independente?
10. Você acredita que a associação de hotéis a cadeias hoteleiras é uma tendência no mercado hoteleiro? Em nível internacional? E em nível nacional?
11. Você percebe dificuldades ao competir com hotéis associados a cadeias hoteleiras internacionais?
12. Você sente alguma desvantagem em não ter uma marca com conhecimento em nível internacional?
13. Em não estar associado a uma central de reservas internacional?
14. Quais as estratégias de *marketing* buscadas pelo hotel para competir com as cadeias hoteleiras internacionais?

ANEXO II

ROTEIRO DE ENTREVISTA

HOTEL ASSOCIADO A CADEIA HOTELEIRA CONSULTORES

1. Nome:
2. Empresa:
3. Função:
4. Na sua opinião, quais as vantagens de se associar a uma cadeia hoteleira internacional?
 - a) Quanto à marca? Quais os benefícios que uma marca internacional proporcionam ao hotel?
 - b) Quanto à central de reservas e aos sistemas de reservas disponibilizados pelas cadeias?
 - c) Quanto à estrutura de vendas e à estrutura comercial?
 - d) Quanto aos investimentos em *marketing* e propaganda?
5. Você acredita que a associação a uma cadeia hoteleira é interessante apenas nas grandes cidades, como Rio, São Paulo, que têm um grande fluxo de hóspedes estrangeiros, ou também em cidades com fluxo de hóspedes nacionais apenas?
6. Na sua opinião, por que o consumidor opta por um hotel associado a uma cadeia hoteleira? Quais são os benefícios percebidos pelo consumidor?
7. Você poderia afirmar que hotéis administrados por cadeias hoteleiras apresentam melhores taxas de ocupação e melhor diária média do que os hotéis independentes? Se positivo, por quê?
8. O conhecimento da marca pelo mercado facilita o trabalho de conquistar novos consumidores?
9. Mesmo com as taxas cobradas pelas cadeias hoteleiras, você acha que os benefícios gerados compensam esse custo?
10. Quais as desvantagens da associação a uma cadeia hoteleira?
11. Quais as vantagens de ser um hotel independente?
12. Você acredita que a associação de hotéis a cadeias hoteleiras é uma tendência no mercado hoteleiro? Em nível internacional? E em nível nacional?