

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**HOTEL SPA ARDENTIA:**

**Uma proposta de Plano de Ações Mercadológicas para o ano 2000.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**IZABELA DIAS SOARES**

**Florianópolis, novembro de 1999**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

## **HOTEL SPA ARDENTIA**

**Uma proposta de Plano de Ações Mercadológicas para o ano 2000.**

**Aluna: Izabela Dias Soares**

**Professora orientadora:  
Liane Carly Hermes Zanella**

**Área de concentração:  
Marketing**

**Florianópolis, novembro de 1999**

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a banca examinadora que atribuiu a nota ..... a aluna Izabela Dias Soares na disciplina estágio supervisionado e obrigatório – CAD 5401.

Banca Examinadora

---

Professora Liane Carly Hermes Zanella

Presidente

---

Professor Carlos Wolowski Mussi

Membro

---

Professor Pedro da Costa Araújo

Membro

Agradeço à minha família pelo apoio e por todos os ensinamentos.

À minha orientadora, Liane, pela paciência e atenção.

À minha persistência e a todos aqueles que acreditaram em mim e que contribuíram para o meu sucesso.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS</b> .....	07
<b>SINOPSE</b> .....	09
1. INTRODUÇÃO .....	10
2. OBJETIVOS .....	11
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
3.1. O turismo e o tempo livre .....	13
3.2. O marketing e suas variáveis .....	15
3.3. O plano de marketing .....	16
3.3.1. Diagnóstico .....	16
3.3.1.1. Ambiente interno .....	17
Missão, objetivos e estratégias da empresa .....	17
Decisões de marketing: produto, preço, distribuição, comunicação .....	18
3.3.1.2. Ambiente externo .....	24
3.3.2. Prognóstico .....	29
4. METODOLOGIA .....	30
5. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA .....	32
5.1. O Hotel & Spa Ardentia .....	32
5.2. Os serviços da empresa .....	33
5.3. Estrutura organizacional .....	36
5.4. Processo de planejamento .....	40
5.5. Missão da empresa .....	41
5.6. Objetivos e estratégias atuais da empresa .....	41
5.7. Análise das vendas .....	41
5.7.1. Índices de desempenho .....	41
5.7.2. Canais de distribuição das vendas .....	46
5.8. Atividades promocionais .....	46
5.9. Preço .....	51
5.10. Pontos fortes e fracos do hotel .....	53

6. AMBIENTE EXTERNO .....	54
6.1. Análise político-econômica .....	54
6.2. Análise social .....	55
6.3. Análise tecnológica .....	55
6.4. Análise do mercado consumidor .....	55
6.5. Análise da concorrência .....	56
6.6. Análise dos fornecedores .....	62
6.7. Oportunidades e ameaças .....	63
7. PROGNÓSTICO .....	64
7.1. Missão da empresa .....	64
7.2. Questão estratégica .....	64
7.3. Estratégias .....	64
7.4. Planos de ação .....	65
7.5. Implantação e controle .....	75
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	76
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77
10. ANEXOS .....	79
1. Principais aspectos do Hotel & Spa Ardentia .....	80
2. Localização do Hotel & Spa Ardentia .....	82
3. O Centro de Revitalização Ardentia .....	84
4. Questionário aplicado pelo hotel aos hóspedes .....	86
5. Tarifário do Hotel & Spa Ardentia .....	88
6. O Centro de Eventos .....	95
7. Distribuição das receitas entre os meses de alta e baixa temporada .....	97
8. Roteiro das entrevistas .....	99

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1:** Tipos de apartamentos

**Quadro 2:** Quadro de funcionários – baixa temporada 1999

**Quadro 3:** Quadro de funcionários do Spa – baixa temporada 1999

**Quadro 4:** Taxa de ocupação dos apartamentos entre abril de 1997 e setembro de 1999

**Quadro 5:** A.1. Feiras e eventos de saúde e beleza

**Quadro 6:** A.2. Campanhas publicitárias do Spa

**Quadro 7:** A.3. assessoria de imprensa

**Quadro 8:** A.4. Pacotes para novos clientes

**Quadro 9:** A.5. Spa para clientes já cadastrados

**Quadro 10:** A.6. Spa em momentos específicos do ano

**Quadro 11:** A.7. Convênios e parcerias

**Quadro 12:** B.1. Eventos periódicos

**Quadro 13:** B.2. Grupos religiosos

**Quadro 14:** B.3. Terceira idade

**Quadro 15:** B.4. Associações de classes

**Quadro 16:** B.5. Material de divulgação para eventos

**Quadro 17:** B.6. Campanhas publicitárias para eventos

**Quadro 18:** C.1. Questionário aos clientes

**Quadro 19:** C.2. Inovações

**Quadro 20:** C.3. Aniversário dos clientes

**Quadro 21:** C.4. Datas especiais

**Quadro 22:** C.5. Cursos para desenvolvimento profissional

**Quadro 23:** C.6. Grupos de empregados

**Quadro 24:** D.1. Informações econômico-sociais

**Quadro 25:** D.2. Agências e operadores das regiões de interesse

**Quadro 26:** D.3. Visitas aos intermediários

**Quadro 27:** D.4. Pacotes para novos intermediários

**Quadro 28:** D.5. Campanhas publicitárias nas regiões de interesse

**Quadro 29:** D.6. Eventos e feiras de turismo nas regiões de interesse

**Quadro 30:** Controle de recursos utilizados

**Quadro 31:** Controle de prazos cumpridos

**Quadro 32:** Controle das taxas de ocupação nos meses de baixa temporada

## LISTA DE TABELAS

- Tabela 1:** Distribuição das receitas da empresa por serviço – baixa temporada 1997
- Tabela 2:** Distribuição das receitas da empresa por serviço – alta temporada 1997/ 1998
- Tabela 3:** Distribuição das receitas da empresa por serviço – baixa temporada 1998
- Tabela 4:** Distribuição das receitas da empresa por serviço – alta temporada 1998/ 1999
- Tabela 5:** Distribuição das receitas da empresa por serviço – baixa temporada 1999
- Tabela 6:** Tarifa de Reveillon
- Tabela 7:** Tarifa de Lua de Mel
- Tabela 8:** Tarifa de Natal
- Tabela 9:** Tarifa para agências
- Tabela 10:** Tarifa do Spa – Programa Estrelar
- Tabela 11:** Tarifa do Spa – diárias
- Tabela 12:** Tarifa de eventos
- Tabela 13:** Hotel Costa Norte – tarifa de alta temporada
- Tabela 14:** Hotel Costa Norte – tarifa de média temporada
- Tabela 15:** Hotel Costa Norte – tarifa de baixa temporada
- Tabela 16:** Hotel Lexus – tarifa de balcão
- Tabela 17:** Hotel Porto Ingleses – pacote de Natal
- Tabela 18:** Hotel Porto Ingleses – pacote de Reveillon
- Tabela 19:** Hotel Porto Ingleses – tarifa de balcão
- Tabela 20:** Hotel Praiatur – pacote de baixa temporada
- Tabela 21:** Hotel Praiatur – pacote 4 dias e 3 noites
- Tabela 22:** Hotel Praiatur – pacote de Natal
- Tabela 23:** Hotel Praiatur – pacote de Reveillon
- Tabela 24:** Hotel Praiatur – pacote de Datas Especiais

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1:** Organograma da empresa

## SINOPSE

O presente trabalho procura desenvolver um plano de ações mercadológicas para o Hotel & Spa Ardentia, para o ano 2000, visando aumentar as taxas de ocupação nos meses de baixa temporada a partir deste ano.

Para isto foram levantadas informações sobre a empresa e sobre os fatores que influenciam o mercado, através de entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

Pode-se observar que a praia dos Ingleses possui uma boa infra-estrutura, o que lhe dá condições para um melhor desenvolvimento turístico.

O grande número de concorrentes na mesma praia, para o Hotel & Spa Ardentia, não é um fator negativo. Pelo contrário, estimula tanto o crescimento da empresa quanto o fortalecimento político-econômico da região.

Observa-se também que o hotel tem uma estrutura física e de serviços preparada, mas não potencializada. A área comercial já encontrou os segmentos de mercado para a realização das vendas, mas precisa atuar com mais agressividade e dinamismo.

## 1. INTRODUÇÃO

Cidades como Florianópolis, que apresentam belezas naturais tão exuberantes, costumam atrair turistas de muitas outras regiões, em busca de tranquilidade, divertimento e paisagens diferentes. Areladas a essas necessidades dos turistas algumas empresas são constituídas e estão até hoje oferecendo seus serviços de qualidade. Este é o caso do Hotel & Spa Ardentia, localizado na Praia dos Ingleses, que vem trabalhando há 14 anos para se destacar no mercado e conquistar clientes pelo serviço diferenciado.

Para alcançar os objetivos, temos ao nosso alcance instrumentos como o planejamento. Em um mercado tão mutante como o mercado turístico, principalmente para as condições de uma cidade ao sul do Brasil, o planejamento torna-se uma ferramenta extremamente útil.

Diante da agilidade das mudanças do mercado qualquer processo de planejamento deve ser rápido, sem deixar de ter credibilidade. A economia de tempo é uma vantagem competitiva e ajuda a realçar todas as diferenças que a empresa possa ter a seu favor, como a qualidade do produto e do serviço ou o preço cobrado.

Os planejamentos feitos para mais de dois anos não têm mostrado tanta eficácia quanto aqueles feitos para o prazo máximo de um ano.

Um problema, apontado pela empresa, estimulou a pesquisa em torno do desenvolvimento de um plano de ações mercadológicas: a reduzida circulação de hóspedes na baixa temporada (período de abril a setembro) desde o início das atividades do hotel.

As ações serão realizadas dentro de um ano (para o ano 2000), como exigem as condições do mercado atual. A adoção de planejamentos rápidos melhoram o controle da implantação do plano e a aceleração de resultados.

Portanto cabe ao presente trabalho responder à questão: como aumentar a taxa de ocupação nos meses de baixa temporada?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral**

- Desenvolver um plano de ações mercadológicas para o Hotel Spa Ardentia, para o ano 2000.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- 1) Levantar os dados gerais da organização;
- 2) Identificar os serviços prestados pela empresa;
- 3) Identificar e analisar as práticas mercadológicas atuais;
- 4) Levantar e analisar os dados históricos de vendas da empresa de abril de 1997 a setembro de 1999;
- 5) Identificar os pontos fortes e fracos da organização;
- 6) Identificar e analisar a situação do ambiente externo;
- 7) Levantar ameaças e oportunidades;
- 8) Definir a missão da empresa;
- 9) Definir o objetivo da empresa;
- 10) Definir as estratégias da empresa;
- 11) Definir os planos de ação;
- 12) Definir os mecanismos de controle.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As últimas décadas deste século XX foram marcadas por grandes mudanças na economia mundial. Os avanços em tecnologia e o crescimento do poder econômico fizeram com que a informações e as transações comerciais girassem mais rápido pelo mundo. Essa agilidade implicou no que hoje chamamos de globalização.

Globalização, segundo SILVA (1999), é o conjunto de transformações na ordem política e econômica mundial que vem acontecendo nas últimas décadas. O ponto central da mudança é a integração dos mercados numa "aldeia-global", explorada pelas grandes corporações internacionais. Os Estados abandonam gradativamente as barreiras tarifárias para proteger sua produção da concorrência dos produtos estrangeiros e abrem-se ao comércio e ao capital internacional. Esse processo tem sido acompanhado de uma intensa revolução nas tecnologias de informação - telefones, computadores e televisão. As fontes de informação também se uniformizam devido ao alcance mundial e à crescente popularização dos canais de televisão por assinatura e da Internet. Isso faz com que os desdobramentos da globalização ultrapassem os limites da economia e comecem a provocar uma certa homogeneização cultural entre os países. A rápida evolução e a popularização das tecnologias da informação têm sido fundamentais para agilizar o comércio e as transações financeiras entre os países. Tudo isso permite uma integração mundial sem precedentes.

URRY (1996; 72) explica o fenômeno da globalização no turismo de uma outra forma. Essa internacionalização significa que cada local turístico pode ser comparado com aqueles que se localizam no exterior: "A internacionalização do turismo expressa a idéia de que todos os objetos potenciais do olhar do turista podem ser localizados em uma escala e podem ser comparados entre si".

Os empreendimentos turísticos só teriam a ganhar com a globalização: facilidade de acesso a novos clientes, maior conhecimento da realidade dos clientes, novos contatos comerciais disponíveis etc. Mas a globalização trouxe a padronização, através das novas tecnologias. Todas as empresas hoje têm acesso fácil à tecnologia, padronizando serviços, ambientes e costumes, conduzindo à falta de diversidade que é tão procurada pelo turista.

Conforme GALLERO (1996; 34) a globalização uniformizou os instrumentos, os veículos, os produtos de consumo, a linguagem tecnológica, as modas, os materiais e subseqüentemente os hábitos, as respostas, as aspirações de setores importantes da sociedade.

E também generalizou as formas de realizar o turismo e, o que é mais grave, unificou a utilização dominante do tempo livre.

### 3.1. O turismo e o tempo livre

O turismo é um fenômeno onde o turista e o núcleo receptor interagem. BARRETO (1990) define o turismo como o movimento de pessoas e o atendimento às suas necessidades, assim como às necessidades das outras pessoas que não viajam.

É um fenômeno social, que se sustenta na diversidade de lugares e de culturas. O turista está sempre em busca de novas paisagens e novos hábitos, diferentes dos que ele encontra na sua vida diária. Para Gallero (in RODRIGUES, 1996; 33), trata-se de um universo complexo onde os turistas diferenciam-se por profissões, idades, poder aquisitivo, nível cultural etc. ou até mesmo pelo perfil de destino que lhes é oferecido.

Vários são os fatores que contribuem para o incremento das viagens turísticas: a liberação do tempo, a renda familiar, o progresso tecnológico, o nível de instrução e a concentração urbana (CASTELLI, 1991; 14).

Para BARRETO (1996) o turismo é uma prática de lazer saudável, que traz benefícios para a sociedade e tem um aspecto social tão importante quanto o desenvolvimento econômico, isto é, a possibilidade de expansão do ser humano, seja pelo divertimento ou pela possibilidade de conhecer novas culturas e enriquecer os conhecimentos através das viagens.

Para a prática da viagem, do lazer e do turismo é preciso que se disponha de tempo. Cada pessoa tem seu tempo disponível dividido em quatro partes: o *tempo biológico*, para a satisfação das necessidades fisiológicas; o *tempo de trabalho*, para a satisfação das necessidades profissionais; o *tempo inoperante*, ou tempo para “fazer nada”; e o *tempo livre*, para satisfazer as necessidades secundárias, como o lazer, obrigações sociais e afazeres domésticos (CASTELLI, 1990; 28).

De acordo com WAHAB (1988) o fenômeno turístico é basicamente composto de três elementos: o *homem*, como autor do ato de turismo, o *espaço*, que é o elemento físico onde ocorre o turismo, e o *tempo*.

A decisão de ocupar o tempo livre com atividades de turismo depende, segundo CASTELLI (1990), de certos fatores como o período de tempo disponível, preços, distâncias a serem percorridas, tipos dos meios de hospedagem a serem utilizados, preferências pessoais.

O tempo livre é assim denominado para diferenciá-lo de outras modalidades do tempo total. É o tempo que não está ocupado, ou obrigado com outros afazeres. Tempo livre é

aquele parcela de tempo ocupada com atividades específicas, a partir de uma decisão tomada livremente.

O lazer é o conjunto de operações que um indivíduo realiza de livre vontade para repousar, divertir-se, entreter-se, ou desenvolver atividades livres das obrigações diárias profissionais, familiares e sociais: “Na era moderna, sem tirar ou diminuir o valor do trabalho, o lazer passou a ocupar um lugar de destaque dentro da hierarquia das necessidades humanas.” (CASTELLI, 1990; 34)

O lazer preenche as funções de descanso, divertimento e desenvolvimento, segundo CASTELLI (1990). O descanso, ou repouso, significa recompor-se das forças para enfrentar uma nova jornada de trabalho. O lazer é um reparador das deteriorações físicas e nervosas provocadas pelas tensões resultantes do trabalho e também das obrigações cotidianas. Na função de divertimento, o lazer favorece a ruptura do ritmo de vida oprimido do homem contemporâneo, através de atividades como jogos, esportes, viagens, teatro, cinema etc. A terceira função do lazer, do desenvolvimento da personalidade, é realizada através da participação em diversas atividades livremente escolhidas.

Há vários momentos em que se pode atribuir o lazer ao tempo livre, de acordo com CASTELLI (1990): ao fim da jornada de trabalho, aos fins de semana, ao fim do ano, ou ao fim da vida profissional. O tempo de lazer de fim de semana, o de fim de ano e da aposentadoria, para a prática do turismo são os que mais interessam, pois é através deles que é possível efetuar deslocamentos que caracterizam o ato turístico.

Uma viagem turística depende, antes de mais nada, de dinheiro: “Consumir tempo turístico significa deslocamento e estada. Isto implica em dispender recursos financeiros” (CASTELLI, 1990; 40). E ainda:

Outros fatores, além da disponibilidade de dinheiro, influem para que aconteça o consumo turístico. São eles, segundo CASTELLI (1990) a vontade de viajar, a disponibilidade de tempo turístico, a existência de meios de transportes adequados e de hospedagem.

Então pode-se concluir, de acordo com CASTELLI (1991; 15), que os hotéis são elementos necessários para a prática do turismo: “O ato de viajar, de fazer turismo, implica, pois, no consumo do produto hoteleiro”. Como todo o produto deve assistir aos anseios do seu consumidor, o marketing vem como instrumento para cumprir essa necessidade.

### 3.2. O marketing e suas variáveis

O marketing significa, fundamentalmente, gerir a empresa orientada para o cliente, isto é, para suas necessidades e desejos, sem esquecer que todas as ações empreendidas pelo marketing visam de alguma forma ao lucro (CASTELLI, 1991).

Marketing turístico é, segundo Krippendorf (in RUSCHMANN, 1991; 25): “A adaptação sistemática e coordenada da política das empresas de turismo, tanto privadas como do Estado; no plano local, regional, nacional e internacional, visando à plena satisfação das necessidades de determinados grupos de consumidores, obtendo, com isso, um lucro apropriado”.

Visto que o mercado vive em constante transformação, assim como as necessidades dos clientes, o marketing pode ajudar o hoteleiro a captar melhor as mudanças que ocorrem na sociedade, podendo adequar o hotel a tais mudanças.

Portanto o marketing hoteleiro é todo o planejamento e ação para pesquisar as possíveis fontes de negócios. O responsável pelo marketing de um hotel deve definir o perfil do hotel e descobrir quem são seus hóspedes em potencial e seus desejos, para poder vender o produto da melhor maneira possível: “Através do marketing, o hoteleiro consegue captar os desejos e as necessidades do seu público alvo, podendo, desta forma, melhor adaptar o seu hotel a tais anseios. Não basta para o hotel satisfazer as necessidades presentes; é preciso também preparar-se para satisfazer as futuras, e isto dentro da competitividade do mercado” (CASTELLI, 1991; 15). Para preparar-se para o futuro, atendendo as necessidades do cliente, é preciso planejar as ações de marketing.

Para Newman (in BARRETO, 1996; 12) “Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito. O planejamento é uma linha de ação preestabelecida”.

Planejamento é uma função que se destina a produzir um futuro desejado, que não ocorrerá a menos que certas atividades sejam empreendidas. É o que se faz antes de agir para evitar ações incorretas e reduzir fracassos e efeitos indesejáveis no futuro.

E BARRETO ainda coloca:

“Outros autores definem planejamento com conceitos equivalentes e que, no nosso entender, se complementam:

- sistema de idéias organizado racionalmente para determinar mentalmente o que fazer na realidade depois de examinadas as circunstâncias concorrentes;
- processo de determinação de objetivos e dos meios para a consecução dos mesmos;
- modelos normativos de teorias operacionais;
- mecanismo orientado para o futuro;

- projeto de um futuro desejado e dos meios efetivos de torná-lo realidade;
- processo contínuo de pensamento sobre o futuro, de determinação de estados futuros desejados e dos cursos de ação para que tais estados sejam alcançados”.

Todas as definições, ainda para BARRETO (1996), têm em comum duas idéias, a de complexidade (sistema, processo, mecanismo) e a de ação voltada para o futuro. Sendo que é imprescindível a revisão permanente mesmo após a concretização dos objetivos.

As mudanças estruturais na economia, a proliferação de novas tecnologias e o mercado cada vez mais competitivo, geram riscos para a maioria das empresas. Desta forma o planejamento torna-se uma ferramenta imprescindível para as empresas que esperam ter vida longa.

Certos fatores de mercado intensificam a necessidade do processo de planejamento nas empresas. O aumento da concorrência é um destes fatores, acompanhado também do avanço da tecnologia e de um crescimento econômico mais lento, além da rápida transformação da estrutura demográfica.

Para identificar e analisar as práticas favoráveis e desfavoráveis para a empresa e propor um novo modelo de ação, tem-se disponível o plano de marketing.

### **3.3. O planejamento de marketing**

Uma vez tomada a decisão de planejar o processo passa por duas fases metodológicas, segundo a proposta teórica de *Holanda* (in BARRETO, 1996; 31): diagnóstico e prognóstico.

#### **3.3.1. Diagnóstico**

A fase de diagnóstico é onde se faz a escolha do tema, na qual o planejador deve decidir exatamente o que planejar, ou seja, determinar qual será o objeto do seu trabalho. Segundo BARRETO (1996; 34) é a etapa: “de investigação, reflexão, compreensão e juízo dos dados da realidade a partir de um quadro normativo definido, com fins operativos com vistas à intervenção”. E ainda: “O estudo deve começar com a coleta e o processamento de dados, que deverão ser precisos, deixando-se de lado todos aqueles dados de fonte duvidosa (boatos, *achismos*)”.

Deve haver uma coleta dos dados do ambiente interno e do ambiente externo. Dentro do ambiente interno são relevantes as informações que identificam a empresa, sobre os

serviços prestados, sobre os objetivos, metas e estratégias praticadas na atualidade e sobre o retorno financeiro das suas atividades. Ao levantar os dados do ambiente externo é importante saber sobre as práticas da concorrência, o perfil do cliente, os fornecedores, as oportunidades e ameaças do mercado, além de outras informações como as político-econômicas, sociais, tecnológicas e do ambiente físico.

### **3.3.1.1. Ambiente interno**

Para a realização do diagnóstico de um plano de ações mercadológicas se faz necessária a análise do ambiente interno. Para isto precisa-se conhecer a empresa, as práticas mercadológicas atuais e suas práticas organizacionais. Para OLIVEIRA (1989) ainda devem ser levados em consideração as expectativas e desejos dos acionistas e administradores da empresa, para que sejam traçados os caminhos do planejamento. A partir dessas informações deverão ser analisados os pontos fortes e fracos da organização.

Os pontos fortes da organização são variáveis controláveis que proporcionam vantagem do ambiente empresarial. Já os pontos fracos são aqueles fatores ou características controláveis da empresa que a colocam em desvantagem frente aos seus concorrentes.

Para a análise do ambiente interno vamos considerar sete elementos: missão, objetivos e estratégias da empresa, produto turístico, preço, distribuição e comunicação.

#### **3.4.1.1.1. Missão, objetivos e estratégias**

A missão reflete a razão de ser de uma empresa, o porque ela existe e tem a função de delimitar e orientar as suas atividades. Ao definir-se a missão a empresa deve determinar, de acordo com PEREIRA (1999): o que se deve fazer, para quem se deve fazer, para que se deve fazer, como se deve fazer, onde se deve fazer, qual a sua responsabilidade social e ambiental e qual o negócio da organização.

A definição da missão deve estar focalizando a satisfação do cliente e dos empreendedores e deve ser capaz de refletir as habilidades essenciais da empresa.

Um objetivo é um resultado em que se pretende atingir e as metas são os objetivos quantificados. No plano de ações mercadológicas os objetivos devem ser usados como critérios para avaliar e classificar as oportunidades.

Os objetivos do marketing procuram levar primeiramente a satisfação ao cliente e, com isso, proporcionar ao hotel o lucro. O marketing visa a atingir alguns objetivos que lhe são específicos, relativos ao mercado, ao produto e aos desejos e necessidades do cliente.

Segundo CASTELLI (1990; 30),

- “*Objetivos relativos ao mercado*: trata-se de definir geograficamente (locais, regionais, nacionais, internacionais) os mercados a serem atacados, em que prioridade e intensidade. E, dentro destas áreas geográficas, definir os segmentos de mercado que devem ser visados.
- *Objetivos relativos ao produto*: trata-se de definir precisamente os produtos que melhor convém aos segmentos de mercado visados.
- *Objetivos relativos aos desejos e necessidades*: trata-se de determinar os desejos e necessidades que devem ser satisfeitos com o produto hoteleiro a ser ofertado.”

Para que sejam alcançados os objetivos de uma empresa é necessário traçar estratégias. As estratégias representam as alternativas escolhidas para operacionalizar estes objetivos. Para STANTON (1980) a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

#### 3.4.1.1.2. Decisões de marketing

As decisões de marketing envolvem quatro elementos a serem analisados: produto, preço, distribuição e comunicação.

- **Produto turístico**

O produto turístico, segundo LAGE e MILONE (1991), é o conjunto de bens e serviços relacionados a toda e qualquer atividade de turismo (transporte, alimentação, acomodação e entretenimento).

BARRETO refere-se ao produto turístico como infra-estrutura turística: “...é o conjunto de bens e serviços que estão à disposição do turista, como parte integrante, fundamental ou acessória, do fenômeno turístico. A infra-estrutura de um núcleo abrange a infra-estrutura de acesso, a infra-estrutura básica urbana, os equipamentos e serviços turísticos, os equipamentos e serviços de apoio e os recursos turísticos” (1996; 51-52).

Os equipamentos turísticos são aquelas instalações básicas para o turismo, sem as quais ele não existe e que são construídas quase exclusivamente por causa dele. São os

hotéis, alojamentos, transportadoras aéreas, terrestres e marítimas, agência de viagens e de transporte.

Os serviços turísticos são aqueles que justificam a sua existência quase exclusivamente em virtude do turismo. Podem requerer um equipamento ou serem oferecidos por autônomos: guias, hospedagem, transporte, recreação etc.

Os equipamentos de apoio são as instalações que existem para atender outras necessidades da comunidade, porém são de muita utilidade para o turismo, como o comércio, postos e gasolina, rede gastronômica, hospitais, farmácias bancos etc.

Serviços de apoio são os que atendem outros segmentos da sociedade, mas são usados pelo turista: alimentação assistência médica, socorro mecânico, bombeiros, telefone.

Infra-estrutura de acesso são as estradas, aeroportos ou portos que permitem o acesso ao núcleo turístico e a infra-estrutura básica urbana são as ruas, a limpeza pública, os serviços de água, esgoto e luz.

A produção e consumo do produto turístico é afetado por diversos grupos: os turistas, as empresas turísticas, o governo e a comunidade anfitriã.

O turista é aquele indivíduo que procura vários tipos de experiências, tentando maximizar a satisfação de suas viagens. A natureza dessas viagens determinará os destinos escolhidos e os tipos de transporte, de alojamento e de atividades de lazer.

As empresas turísticas vêem o turismo como uma forma de aumentar seus lucros, ao proporcionar os vários tipos de bens e serviços que o mercado turístico demanda.

O governo assume o turismo como fator econômico, de acordo com as entradas de receita que os cidadãos obtêm com essa indústria, com as divisas geradas pelo turismo internacional e com o aumento da arrecadação dos impostos devido aos gastos turísticos na área.

E a comunidade anfitriã são as pessoas nativas da região turística, que vêem o turismo como um fator cultural. Um dos fatores mais importantes para este grupo é o efeito das inter-relações entre os residentes e os visitantes.

Assim, a combinação dos esforços de cada grupo irá determinar o produto turístico de uma região.

“O produto turístico difere, fundamentalmente, dos produtos industrializados e de comércio. Compõe-se de elementos e percepções intangíveis e é sentido pelo consumidor como uma *experiência*. Por isso, é preciso defini-lo e conhecer suas características a fim de poder elaborar um plano de marketing e a conseqüente comunicação publicitária e promocional necessária” (RUSCHMANN, 1991; 26).

São características do produto turístico (RUSCHMANN, 1991):

- ⇒ É um *bem de consumo abstrato*, intangível;
- ⇒ A venda e a prestação do serviço *coincidem no espaço e no tempo* com o seu consumo;
- ⇒ É *necessária a presença da clientela* no local da produção;
- ⇒ É *impossível a estocagem* do produto turístico;
- ⇒ *Os serviços turísticos são prestados de forma irregular*, a não ser em alguns casos raros em que a mão-de-obra desenvolve a produtividade.
- ⇒ *A complementaridade dos componentes* do produto turístico que os relaciona e os torna independentes, situa-se no fato que o turista necessita de serviços conjuntos de vários empreendedores;
- ⇒ *As atividades turísticas concentram-se no espaço e no tempo*, é a chamada sazonalidade;
- ⇒ *A instabilidade da demanda* faz com que se torne difícil prever, com exatidão, a procura dos serviços turísticos;
- ⇒ *Demanda é heterogênea*, determinada pelos inúmeros fatores que diferenciam os mercados: econômicos, sociais, políticos e legais;
- ⇒ *O produto turístico é estático*. É impossível mudar a localização ou a quantidade de uma atração turística;
- ⇒ *A concorrência é acentuada*, apesar de cada região oferecer atrações diferentes e muitas vezes únicas.

É necessário que se conheça os componentes do produto turístico do ponto de vista do consumidor. São eles, de acordo com RUSCHMANN (1991): as atrações turísticas, as facilidades oferecidas ao turista e as vias e meios de acesso.

As atrações são os elementos do produto turístico que fazem com que o turista escolha uma destinação, ao invés de outra.

As facilidades não geram fluxos turísticos, mas podem impedir o turista de visitar as atrações, portanto são consideradas como um complemento das atrações.

As opções dos meios de acesso são determinantes da decisão do turista, juntamente com os custos e com a disponibilidade de tempo.

O turista é o principal agente econômico, ou seja, o consumidor do produto turístico. Ele é o responsável pela demanda turística, que: "...pode ser definida como a quantidade de

bens e serviços que os indivíduos desejam e são capazes de consumir a um dado preço, em um determinado período de tempo.” (LAGE e MILONE, 1991; 36)

O fatores que influenciam a demanda turística são: o preço dos produtos turísticos, os preços de outros bens e serviços, o nível de renda dos turistas e os gostos dos turistas. Cada tipo de turista pode deixar-se influenciar por um ou mais fatores dependendo de seus hábitos de viagem e de seus valores individuais.

Já a oferta turística é: “...o conjunto de atrações naturais e artificiais de uma região, assim como de todos os produtos turísticos à disposição dos consumidores para a satisfação de suas necessidades” (LAGE e MILONE, 1991; 50). Os elementos naturais são: o clima, a configuração geográfica, a flora, a fauna etc.; e os elementos artificiais são: os fatores históricos, culturais e religiosos, os meios de transporte, as vias de acesso, os meios de hospedagem, a infra-estrutura etc.

Um grande problema da oferta turística é a existência de flutuações na demanda de curto prazo por temporada. Se, por exemplo, em uma noite, um hotel consegue ocupar 80% de suas habitações, os outros 20% não poderão ser estocados para venda num outro momento. Para evitar ao máximo este tipo de situação é necessário elevar a satisfação do turista para melhorar o aproveitamento das instalações durante o ano inteiro e reduzir ao mínimo o nível de variação da demanda das temporadas altas para as baixas.

O turista poderia tirar proveito de suas férias durante qualquer época do ano, mas isto depende do que é oferecido aos mercados nestas diferentes épocas: “Se as ofertas dos produtos turísticos forem atraentes podem sensibilizar a demanda” (CASTELLI, 1990; 30).

Dentre algumas estratégias existem duas específicas para enfrentar essa situação, de acordo com LAGE e MILONE (1991):

⇒ Uso múltiplo: consiste em criar outros atrativos nas baixas temporadas, como festas religiosas ou folclóricas, promoções gastronômicas, convenções, congressos, atrações desportivas etc.;

⇒ Política de preços: consiste em transferir clientes da alta para a baixa temporada utilizando preços diferenciados, como descontos para estudantes, ou preços extremamente baixos no mês de menor ocupação etc.

Portanto, ao definir produto deve-se levar em conta as características específicas do produto turístico, como paisagem, clima e cultura e levantar os pontos atrativos locais, por exemplo: praias e ares paradisíacos, monumentos históricos, cultura interessante etc. Além disso é preciso estudar a demanda, analisando a dinâmica da procura desse produto.

É importante também determinar os privilégios e facilidades à disposição do turista: tradutores, transportes gratuitos, hotel com frente para o mar, equipamento de esportes aquáticos. E verificar as melhores possibilidades de acesso para que o turista escolha os locais que pretende visitar e como quer visitá-lo, de acordo com as opções.

- **Preço**

O preço, segundo KOTLER (1986), é um fator, mediante o qual compradores e vendedores em potencial podem decidir racionalmente sobre como distribuir seus escassos recursos.

Cada segmento de mercado possui um certo poder aquisitivo e os preços devem ser definidos a partir disso. Mas o preço não deve ser determinado apenas em função dos seus clientes, mas também em função dos intermediários, concorrentes e fornecedores. Os intermediários, que estão em maior contato com os clientes, irão repassar os preços do hotel, que deverão estar de acordo com os preços praticados no mercado para manter a competitividade. O preço estabelecido pelo hotel influencia o volume de entrada do novos concorrentes e as políticas de preços dos existentes. Na relação com os fornecedores, se a empresa aumentar seus preços o fornecedor pode achar que merece preço melhores pelos seus produtos também.

No plano de marketing, de acordo com CASTELLI (1991), é preciso conhecer os preços praticados pela empresa, a relação qualidade-preço e a política de preço.

A fixação do preço nas empresas pode ser feita de várias formas:

- Algumas empresas fixam um preço relativamente baixo para estimular o crescimento do mercado e para conseguir uma grande participação.
- Algumas empresas procuram tirar vantagens do fato de que alguns compradores sempre estão dispostos a pagar um preço muito mais alto do que outros, porque o produto, por motivos vários, tem alto valor no momento para eles.
- Algumas empresas procuram estabelecer um preço que leve a uma rápida recuperação de caixa.
- Algumas empresas procuram estabelecer um preço para alcançar uma taxa de retorno satisfatória
- Algumas empresas procuram estabelecer um preço que acentue as vendas de toda a linha, em vez de dar lucro por produto.

CASTELLI (1991; 75) entende que: “...o preço é a soma de dinheiro que deve ser versada em troca de bens e serviços. O preço, do ponto de vista da empresa, é o resultado do somatório de todos os custos fixos e variáveis acrescidos de uma margem de lucro”.

O preço justo, para o autor, é aquele que agrada tanto ao cliente, porque desta maneira pode saciar os seus desejos e necessidades, quanto ao hotel, porque lhe traz uma rentabilidade esperada.

Os fatores que influenciam os preços são os fatores internos e os fatores externos. São considerados fatores internos os custos (fixos e variáveis), o volume de vendas e os demais gastos. Os fatores externos são a situação econômica, os preços dos concorrentes, as flutuações da demanda, as taxas de câmbio, a imagem do produto, o comportamento do consumidor, a sazonalidade, os fatores psicológicos etc.

Há vários parâmetros para a fixação dos preços, mas deve-se levar em consideração os 3 critérios simultaneamente, de acordo com CASTELLI (1991):

- a) pelos concorrentes, copiar ou tê-los como referência, depende da diferenciação na qualidade e nos custos dos produtos;
- b) pela demanda, o que o cliente está disposto a pagar (mas o cliente vai ver os preços oferecidos pela concorrência);
- c) a partir dos custos, os preços podem ficar muito abaixo do mercado.

#### • **Distribuição**

Para CASTELLI (1991), no plano de marketing devem ser identificados os quais os canais de distribuição para atingir os segmentos visados, a força e a qualidade da equipe de vendas e a política de distribuição.

Distribuição é o conjunto de atividades que permitem o ato de compra e venda entre o hoteleiro e seus clientes. E o canal é o caminho pelo qual o produto é levado ao consumidor. A distribuição é realizada não somente pelo próprio hotel, mas também pelas empresas autônomas que formam os canais de distribuição.

“A política de distribuição consiste no conjunto de decisões que visam assegurar o melhor escoamento do produto hoteleiro através de canais apropriados” (CASTELLI, 1991). É através da política de distribuição que são escolhidos os intermediários de um hotel. Tais intermediários, por estarem mais próximos do mercado consumidor possuem maior força de convencimento junto às pessoas que pretendem viajar e hospedar-se em hotéis.

As vendas são fundamentais para a empresa, sem venda não existe lucro e a empresa não sobrevive. No caso dos hotéis, que possuem produtos que não podem ser estocados, o

esforço para as vendas deve ser ainda maior. As vendas do produto hoteleiro, segundo CASTELLI (1991), podem ser efetuadas de três formas: venda direta interna, venda direta externa e venda indireta.

As vendas diretas internas são aquelas efetuadas dentro das dependências do hotel, principalmente pelos funcionários que estão em contato direto com o cliente.

As vendas diretas externas são efetuadas através de postos de vendas, representantes e promotores de vendas do hotel, os quais devem ter um profundo conhecimento sobre a empresa, o seu produto e o mercado a quem irá abordar.

E as vendas indiretas são o complemento das vendas feitas pelo hotel e são realizadas pelos intermediários. Os intermediários são as agências de viagem, os operadores turísticos e os bureaus de representação.

- **Comunicação**

Toda ação da empresa tem como objetivo atingir alguém, mais especificamente o cliente. O produto da empresa só poderá ser consumido se a sua clientela conhecê-lo. É através da comunicação que isto se faz possível: “No caso do hotel, a comunicação consiste na transmissão de informações sobre as prestações oferecidas” (CASTELLI, 1991; 113).

É necessário identificar, segundo CASTELLI (1991), os objetivos da comunicação, o público-alvo, os meios de comunicação utilizados pelos segmentos visados, quais os meios de comunicação ideais para se fazer chegar a mensagem do hotel aos mercados visados, quando essa mensagem deve ser recebida e quais são os recursos financeiros disponíveis.

Há técnicas apropriadas para comunicar a oferta hoteleira aos segmentos visados: publicidade, promoção de vendas e relações públicas. A publicidade, de acordo com CASTELLI (1991), é uma técnica de comunicação não-pessoal que utiliza suportes pagos pelo anunciante. A promoção de vendas é o conjunto de atividades do marketing que visam estimular as vendas de um produto ou serviço, oferecendo aos consumidores ou distribuidores alguns atrativos específicos. Relações públicas, por sua vez, é o conjunto de ações que objetivam provocar uma reação favorável da opinião pública para o hotel.

### **3.3.1.2. Ambiente externo**

A análise do ambiente externo é baseada na mensuração das oportunidades e ameaças que vêm do meio ambiente externo para a empresa.

Uma oportunidade é um fator externo que facilita o cumprimento dos objetivos da empresa, desde que percebidos e aproveitados. E a oportunidade de marketing, para KOTLER (1998), é uma área de necessidade do comprador que a empresa pode atuar rentavelmente.

Para OLIVEIRA (1989) as oportunidades são utilizadas da seguinte forma: uma empresa provavelmente se aproveitará de uma oportunidade se suas características particulares satisfazem os requisitos para o sucesso de tal oportunidade de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.

No entender de KOTLER (1998) a ameaça ambiental é um desafio para a empresa decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável no meio externo que levaria a deterioração das vendas ou do lucro, mas que pode ser evitado com ações defensivas de marketing.

Na análise do ambiente externo devem-se considerar as variáveis do mercado, como a clientela, a concorrência, os fornecedores e também os intermediários, além da análise da situação político-econômica, social, tecnológica e do ambiente físico.

- **Mercado do turismo**

O mercado, segundo CASTELLI (1991), é o encontro de compradores e vendedores com o intuito de realizarem trocas ou simplesmente o encontro da oferta e da demanda. No turismo a relação de troca é feita entre os mercados emissores e os mercados receptores.

Os mercados emissores são compostos pelos clientes, pelas agências de turismo, pelos operadores de turismo e transportadores.

Os mercados receptores são aqueles que recebem o turista e são compostos pelos núcleos turísticos. Segundo ARRILLAGA (1976; 25) o núcleo turístico são: "...normas, instituições, organizações públicas e privadas, as empresas e os estabelecimentos turísticos, os profissionais, etc., que constituem o conjunto de bens e serviços que recebem, acolhem, atendem e protegem, o viajante."

Para RABAHI (1990) a distância entre os centros emissores e os centros receptores determinam o tempo de permanência do turista, assim como os gastos diários *per capita*. Desta forma, quanto maior a distância do país de origem do turista, maiores serão os seus gastos diários e maior a sua permanência.

- **Clientes**

Os clientes são os componentes dos mercados emissores de maior importância e para onde são direcionadas a maioria das estratégias. Os clientes do mercado hoteleiro e, portanto, consumidores do produto turístico são chamados de turistas. De acordo com o conceito de ANDRADE (1995; 43): “turista é a pessoa que, livre e espontaneamente, por período limitado, viaja para fora do local de sua residência habitual, a fim de exercer ações que, por sua natureza e pelo conjunto das relações delas decorrentes, classificam-se em algum dos tipos, das modalidades e das formas de turismo.”

No mercado estão inseridas várias subdivisões de consumidores: são os segmentos de mercado. Cada hotel deve identificar seu segmento de mercado, para oferecer produtos e serviços específicos para seus clientes: “Até porque a concorrência, a cada dia que passa, se torna mais presente, mais acirrada e em vista disso é preciso se diferenciar dos concorrentes, oferecendo produtos bem definidos a mercados bem identificados.” (CASTELLI, 1991; 32)

Segmenta-se o mercado para obter melhores oportunidades de venda, melhor utilização dos recursos financeiros e melhor adequação do produto às necessidades dos mercados visados.

O mercado pode segmentar-se a partir de critérios sócio-demográficos, sócio-profissionais, geográficos, comportamentais, ou sócio-culturais e psicológicos. Mas estes critérios não necessariamente estão separados, pode haver uma combinação entre eles, dependendo do direcionamento que se pretende dar.

Para CASTELLI (1991) mercado turístico, mais especificamente, pode ser dividido geograficamente em nacional e internacional. Ou pode dividir-se por segmentos de interesse em negócios, turismo, congressos e outros (saúde, religião, ecologia, etc.).

Sendo o hotel uma empresa prestadora de serviços é preciso compreender o comportamento dos clientes e isto significa: captar os desejos e necessidades dos clientes e conhecer o seu processo de decisão.

De acordo com CASTELLI (1991) é preciso entender que as pessoas que viajam e hospedam-se em hotéis possuem sentimentos, emoções, desejos e motivações. E todos estes fatores determinam os motivos da viagem e respondem à perguntas como porque viajar e aonde ir. Então é importante conhecer os motivos porque os clientes hospedam-se no seu hotel.

A partir daí é preciso conhecer quais os critérios usados na escolha de um determinado destino, como é preparada a viagem, que tipo de informações influenciam os clientes, onde

tais informações foram encontradas, isto é, é preciso conhecer o processo de decisão do turista.

Todo indivíduo procura satisfazer suas necessidades de acordo com uma hierarquia determinada por *Maslow* ou *Herzberg*, na escola das teorias de administração, que inclui as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Uma pessoa praticando turismo, como uma simples viagem, pode satisfazer às suas necessidades de estima e auto-realização.

As atitudes do cliente num ambiente turístico são diferentes das suas atitudes no seu ambiente comum. Ao consumir o produto turístico, o indivíduo passa a ser mais exigente. Isto porque, ao sair do conforto de sua casa, ele passa a fazer comparações e exigir, no mínimo, o mesmo conforto de que já está acostumado e além do mais ele está pagando por isto.

Tal consumidor faz sua escolha de produto e serviços de acordo com uma escala de preferência, determinada por quais deles lhe trarão máxima satisfação.

Portanto, para conhecer o cliente deve-se:

⇒ Organizar e armazenar dados referentes aos clientes (e possíveis clientes): nome, endereço, idade, sexo, rendimentos, grau de escolaridade, profissão, estrutura familiar etc.;

⇒ Levantar as motivações das viagens (eventos, saúde, cultura, lazer, "status") e as expectativas do turista em relação a viagem (descanso, auto-realização, aquisição de conhecimento).

⇒ Observar os incentivos ao turismo: pelas empresas (salários adicionais, premiação do funcionário por maior produtividade); pela cidade (marketing da própria cidade); pelo Estado (institucionalização do descanso remunerado). Assim como as restrições financeiras, políticas, legais.

Comparar as movimentações de turistas internos (do mercado em estudo) e internacionais; analisando a estrutura e qualidade dos transportes, alojamentos utilizados.

#### • Intermediários

Os intermediários são as agências de viagem, os operadores turísticos e os bureaus de representação. Os operadores turísticos, mais do que as agências e os bureaus, são empresas que costumam influir no mercado determinando preços, destinos, categorias e modalidades, como influenciadores da moda no turismo.

O hotel deverá escolher seus intermediários levando em consideração, segundo CASTELLI (1991): o grau de controle que deseja exercer sobre a distribuição dos seus produtos, o estudo de cada alternativa, a capacidade e categoria do hotel, o perfil do cliente e sua localização, a imagem, reputação, competência, confiabilidade e as comissões dos intermediários.

- **Concorrência**

São concorrentes todos aqueles empreendimentos que competem entre si para a conquista do cliente.

De acordo com CASTELLI (1991) existem dois tipos de concorrência: a concorrência direta, entre países ou regiões receptoras de turistas ou hotéis; e a concorrência de substituição, feita aos hotéis por outras formas de alojamento.

Deve-se conhecer os pontos fracos e fortes da concorrência, assim como os do próprio hotel, para que sejam evidenciados seus pontos fortes frente aos pontos fortes dos concorrentes e para que sejam tomadas providências quanto às suas fraquezas.

Ao pesquisar e analisar as informações dos concorrentes a empresa estará estabelecendo parâmetros de comparação para facilitar sua análise interna em termos de vendas, produtos, projetos, estratégias, etc.

- **Situação político-econômica e social**

Sobre a situação político-econômica é preciso conhecer as políticas do governo para o turismo, as políticas monetárias, tributárias, de distribuição de renda, de relações internacionais, legislativa, além da análise da taxa de inflação, dos juros e nível de distribuição de rendas.

Tais informações podem ajudar a rumar as decisões de preço e de promoção para que se diminuam as margens de erro no atingimento dos objetivos da empresa.

Conhecendo a situação sócio-econômica de cada segmento da população a empresa pode saber a que segmento direcionar seus esforços.

- **Situação tecnológica**

É importante saber o nível de tecnologia disponível no país e a velocidade das mudanças tecnológicas no contexto mundial para acompanhá-las. Uma empresa de hotelaria lida com clientes de várias partes do mundo, acostumados com níveis diversos de tecnologia e

as novas tecnologias trazem tudo o que um turista está buscando: facilidade, rapidez nos serviços e conforto.

- **Situação do ambiente físico**

Ao analisarmos o ambiente físico tornam-se pertinentes as informações demográficas, culturais e ecológicas. Sobre as informações demográficas pode-se analisar: densidade, mobilidade, taxa de crescimento da população, composição e distribuição da população e processo migratório. Sobre as informações culturais pode-se verificar o nível de alfabetização, a estrutura educacional e os veículos de comunicação de massa. E sobre as informações ecológicas é importante verificar o nível de desenvolvimento ecológico e os índices de poluição da região.

### 3.3.2. Prognóstico

Na fase do prognóstico é feita a formulação de caminhos para atingir seus objetivos, deve-se pensar a forma de realizar a tarefa desejada. É a etapa de decidir como fazer. Tem-se como resultado do prognóstico as diretrizes e as previsões baseadas em dados estatísticos anteriores e em cálculos matemáticos.

Depois de levantados todos os dados necessários deve ser feita a análise dos dados: “O quadro lhe permitirá estabelecer uma tipologia no qual situar o fenômeno estudado, criando um modelo teórico-prático, lhe permita identificar os estados de necessidade. Nessa etapa o pesquisador deve relacionar as variáveis entre si e estas com o exterior, sempre tendo em conta que trabalha com um sistema aberto.” (BARRETO, 1996; 36)

A definição da missão da empresa é a primeira etapa na fase do prognóstico. Mesmo se a empresa já tiver definido uma missão, esta deve ser revista e analisada de acordo com as novas condições de mercado.

A partir da nova missão deverão ser traçados os novos objetivos, e a partir deles as novas estratégias e ações. Deve ser feita a formulação e análise de alternativas de estratégias de marketing vinculadas a cada objetivo e a elaboração dos planos de ação vinculados a cada estratégia, com datas limites para a realização, os responsáveis pela realização e os recursos necessários. O documento final deve conter três dimensões - tempo (prazos), espaço (onde) e volume (quanto) - e ter uma visão flexível, aberta para mudanças.

Mas para que o plano de ações mercadológicas atinja os objetivos desejados as etapas de implantação e controle devem ser cumpridas adaptando-se devidamente aos acontecimentos.

## 4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho, com o intuito de atingir os objetivos propostos, caracteriza-se por um estudo de caso, porque trabalha sobre o exemplo real de uma empresa.

É um estudo de natureza descritiva e exploratória. Descritiva por identificar a presença ou ausência de algo e descrever as características, propriedades ou relações existentes na empresa. Exploratória por tratar-se de uma investigação, que procura identificar e justificar os resultados do estudo.

Para a coleta de dados primários no decorrer da pesquisa foi utilizada a análise documental e a entrevista semi-estruturada, com base em um roteiro de perguntas previamente determinado, que constam no anexo 8.

Para o levantamento de dados secundários foi utilizado o levantamento bibliográfico para sustentar e fundamentar a pesquisa e a análise documental para obter dados que complementam a pesquisa. Os documentos analisados, encontrados nos anexos de 1 a 7, informam sobre os tarifários da empresa, a localização da empresa, sobre o Spa e o Centro de Eventos e outras informações que reforçam as informações obtidas em entrevistas. Foram utilizados também documentos eletrônicos do sites dos hotéis concorrentes:

- Estrela do Mar Hotel: [www.estreladomar.com.br](http://www.estreladomar.com.br)
- Hotel Costa Norte: [www.costanorte.com.br](http://www.costanorte.com.br)
- Hotel Lexus Internacional Ingleses: [www.nortedailha.com.br/lexus](http://www.nortedailha.com.br/lexus)
- Hotel Porto Ingleses: [www.portoingleses.com.br](http://www.portoingleses.com.br)
- Hotel Praiatur: [www.praiatur.com.br](http://www.praiatur.com.br)
- Ingleses Praia Hotel: [www.guiafloripa.com.br/ingleses/](http://www.guiafloripa.com.br/ingleses/)

A técnica de entrevista semi-estruturada permite uma certa liberdade, deixando que o entrevistado aborde pontos que não foram previstos e que possam enriquecer a pesquisa. Esta técnica foi aplicada para conhecer o histórico e a estrutura da organização, além das informações sobre o mercado, clientes, as práticas atuais da empresa e dos concorrentes entre outras. Foram realizadas entrevistas com o Diretor comercial, senhor Valerio Gomes Soares, com o Diretor financeiro, senhor Walmor Gomes Soares Filho, com a auxiliar de reservas,

Valeria Palmeira Rosa , com os recepcionistas dos hotéis Porto Ingleses, Lexus, Ingleses Praia Hotel e Costa Norte.

## 5. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A empresa surgiu em meados de outubro de 1985 com a construção de chalés, sobre um imóvel que já era de propriedade do sócio majoritário. Na época, estes chalés eram alugados para turistas, na maioria gaúchos e argentinos.

Em virtude do grande volume de vendas naquele verão, e dispondo de mais área livre no terreno, foi projetado e edificado, durante o ano de 1986, um prédio de dois pisos contendo 19 apartamentos e as áreas de lanchonete e serviço. Tais mudanças exigiram a busca de profissionalização da empresa. E desta forma, a atividade do negócio modificou-se para a hotelaria, e o seu público alvo para turistas convencionais oriundos de São Paulo, Rio Grande do Sul e Argentina. Na época a empresa trabalhava com o nome fantasia Chalés dos Ingleses.

Com o passar dos anos a empresa manteve crescente o seu volume de vendas e o mercado já estava definido: Uruguai, Argentina, Chile e Região Sul do Brasil. Acompanhando o desenvolvimento do mercado, em 1992 a empresa iniciou seus projetos de ampliação e, ao final de 1994, inaugurou o novo edifício e mudou o seu nome fantasia para Hotel Ardentia.

Depois de iniciadas as atividades como Hotel Ardentia a empresa começou a buscar o mercado da terceira idade e pretendia lançar em setembro de 96 o projeto “Morada da Maioridade”, que visava atender idosos “não dependentes”. Um programa que, além dos serviços convencionais de hotelaria, ofereceria serviços nas áreas de saúde, lazer e seguros.

A partir dessa idéia, depois de muito tempo de pesquisa em torno da “Morada da Maioridade”, o projeto foi redirecionado e foi lançado então, em janeiro de 1998, o Centro de Revitalização Ardentia, com serviços de Spa para revitalização, emagrecimento e programas anti-stress.

### 5.1. O Hotel & Spa Ardentia

O Hotel & Spa Ardentia, com razão social Belmar Hotelaria e Turismo Ltda., situa-se na praia dos Ingleses, extremo norte da Ilha de Santa Catarina, à 120 m do mar, na rua do Marisco, nº 80. Uma empresa familiar, de propriedade do Sr. Walmor Gomes Soares e esposa, a Sra. Osmarina M. Soares, e seus filhos, o Sr. Valerio Gomes Soares e o Sr. Walmor Gomes Soares Filho.

O Hotel tem uma área total de aproximadamente 7.600 m<sup>2</sup> e uma área construída de 5.400 m<sup>2</sup>, distribuída em dois edifícios com toda a estrutura de serviços de Spa, hospedagem, alimentação e lazer. O seu sistema de funcionamento está baseado nos serviços de um hotel de 3 estrelas.

A clínica Spa é uma empresa que se utiliza dos serviços do Hotel e de seu espaço físico. Esta parceria foi estabelecida para lançar um serviço diferencial que funcionasse como alavanca para as vendas do Hotel, melhorando também a sua imagem.

O Spa, com razão social Centro de Revitalização Ayur Ltda., tem como proprietárias as senhoras Nara Regina Martin Barros, a terapeuta chefe da clínica, e Claudia Regina Machado Soares, a administradora. As tarefas da administração do Spa são reduzidas à administração de materiais, administração dos custos, contratação de pessoal e coordenação geral da clínica.

As ações mercadológicas e a administração financeira do hotel e do Spa são discutidas em conjunto, entre os administradores das duas empresas, mas realizadas pelos Diretores do hotel.

As receitas da clínica são divididas entre o Hotel e o Spa da seguinte forma: a clínica lucra a partir da prestação dos seus serviços e o Hotel tem direito às receitas adquiridas com hospedagem e alimentação.

O complexo Hotel & Spa Ardentia funciona tanto no período de alta, quanto no período de baixa temporada oferecendo serviços da clínica Spa e 74 unidades habitacionais, divididas em três tipos de acomodações (apartamentos standard, luxo e suíte), além de espaço para eventos das mais diversas naturezas.

## **5.2. Os serviços da empresa**

De acordo com CASTELLI (1991) a hotelaria possui um produto não estocável, portanto as vendas devem se constituir num esforço constante de marketing. Os serviços da empresa constituem o produto hoteleiro.

O Hotel oferece aos seus clientes, além dos apartamentos, os seguintes serviços:

- Uma quadra de tênis com piso de cimento e tamanho oficial;
- Uma quadra de vôlei, em piso de grama;
- Uma piscina na área externa, com 14 x 8 metros;

- Uma piscina térmica no 3º piso, com 4 x 3 metros;
- Sauna seca no 3º piso, com capacidade para 5 pessoas;
- Cofre individual nos apartamentos;
- Telefone nos apartamentos com discagem direta;
- Frigobar, com consumo cobrado ao final da estadia e reposição de acordo com solicitação do cliente, contendo água, refrigerante, cerveja, vinho, chocolate, amendoim etc.;
- Área com duas churrasqueiras coletivas, com serviço e equipamento para 30 pessoas;
- Sala de jogos com mesas de sinuca, ping-pong, mesas para xadrez, baralho etc. com diversos jogos disponíveis no próprio hotel para empréstimo;
- Sala de estar e TV no hall do hotel;
- Equipamentos para praia, como cadeiras, guarda-sóis e toalhas com o logotipo do hotel, disponíveis para empréstimo na recepção e na praia;
- Restaurante Capitânia aberto ao público, próximo ao hall do hotel, com serviços de buffet e a la carte, com opções diversas para agradar a todos os gostos, especializado em cozinha tradicional;
- Cafeteria, que oferece um buffet de café da manhã com uma grande variedade de pães, frios, sucos, frutas, cereais, bolos entre outros e utiliza-se do espaço físico do restaurante;
- Bar terceirizado, localizado no prédio do Ardentia Village;
- Lavanderia, que oferece serviço aos hóspedes, por peça lavada e por peça passada, cobrado ao final da estadia;
- Segurança eletrônica monitorada;
- Pequeno play-ground, no pátio externo, próximo à piscina;
- Informações em braille nas portas, elevadores e cardápios.
- 2 salas de reuniões e eventos, com capacidade para 80 pessoas (Sala Ursa Maior) e 120 pessoas (Sala Cruzeiro).

O Hotel mantém contatos comerciais com outras empresas de apoio turístico, como aluguel de automóveis, passeios terrestres e marítimos, restaurantes e casas noturnas, para oferecer aos seus hóspedes. A Localiza Rent a Car, Restaurante Miyoshi e Scuna Sul Passeios Turísticos são exemplos de empresas que já oferecem seus serviços aos hóspedes do

Hotel Ardentia há mais de dois anos. Cada recepcionista recebe comissões, determinadas pela empresa que oferece os serviços, a cada cliente indicado.

A principal atividade da empresa são os serviços de hospedagem. Os apartamentos são confortáveis e do tipo standard, luxo e suíte, que possuem em suas instalações os seguintes itens:

Quadro 1: *Tipos de apartamentos*

<p><b>ARDENTIA VILLAGE</b> 19 Aptos Standard (17m<sup>2</sup>): Situados em edifício de tijolo aparente, distribuídos em dois andares. Acabamento em piso vinílico e equipados com armário embutido, toucador, TV a cores, ar condicionado, frigobar, telefone, cofre individual e banheiro privativo com chuveiro elétrico. Aptos com sacada com vista para a área de lazer do Hotel.</p>	<p><b>ARDENTIA TOWER</b> 51 Aptos Luxo (22m<sup>2</sup>): Situados em edifício de alvenaria e distribuídos em três andares. Acabamento em piso cerâmico e equipados com sistema eletrônico de energia, TV a cores, som ambiente, cofre individual, telefone, ar condicionado, frigobar, armários embutidos, toucador e banheiro privativo com aquecimento central de água. Dispõe de 3 aptos adaptados para deficientes físicos.</p>	<p><b>ARDENTIA SUÍTE</b> 4 Aptos Luxo Suíte (45m<sup>2</sup>): Situados em edifício de alvenaria e distribuídos em três andares. Acabamento em piso cerâmico e equipados com sistema eletrônico de energia, TV a cores, som ambiente, cofre individual, telefone, ar condicionado, frigobar, armários embutidos, toucador e banheiro privativo com aquecimento central de água. Com capacidade para 5 pessoas.</p>
--	--	--

Desde 1997 o Hotel Ardentia vem oferecendo os serviços de Spa com o objetivo de proporcionar a seus clientes programas de tratamento no combate ao stress, de emagrecimento, a desintoxicação e complementos estéticos no retardamento do envelhecimento. Estes programas incluem hospedagem, avaliação médica, nutricional e de stress, alimentação controlada por nutricionistas, massagens, tratamento estético e anti-stress e atividades esportivas. Além disso o hóspede do Spa tem direito a todos os serviços do Hotel, porém o contrário não é verdadeiro.

O Spa está equipado com consultório médico, salas de massagem, forno de Bier, ofurôs, sauna seca, sala de aromaterapia, duchas térmicas, banheira, piscina térmica, refeitório

e salas de apoio, além de área para as práticas desportivas, como quadras de tênis e vôlei, piscina e pátio externo.

O Spa oferece avaliação médica, exames laboratoriais, avaliação nutricional e dieta balanceada, cromoterapia e aromaterapia para harmonização de energias vitais, gommage para eliminação de células mortas, bioensauna com tratamento cromoterápico, Forno de Bier para desintoxicação e relaxamento muscular, Unterwassermassage (massagem subaquática com técnicas austríacas) para aumentar a circulação linfática, massagem estética para redução de medidas e de celulite, bandagem para reduzir medidas, atividades físicas, orientadas por instrutor sob prescrição médica, Ofurô (banho de imersão japonês), tomada de sinais vitais, avaliação de stress e o Reiki, método tibetano de canalização de energias.

### 5.3. Estrutura organizacional

O arranjo dos elementos que constituem uma organização é chamado de estrutura da organização. Uma organização pode apresentar vários tipos de estruturas. O Hotel Ardentia classifica-se na estrutura mista, de acordo com ROCHA (1985; 123). Segundo o autor a estrutura linear é representada basicamente por uma pirâmide, a qual demonstra com nitidez a unidade de comando e a escala hierárquica. Apresenta limitação de responsabilidades, mas por outro lado favorece a disciplina, facilita o comando e o funcionamento do sistema, deixando mais claras as funções de cada membro. A estrutura mista segue as características da estrutura linear, mas mantém assessorias ligadas diretamente à alta gerência. Tem como vantagens a flexibilidade e facilidade no comando, limita a responsabilidade da chefia.

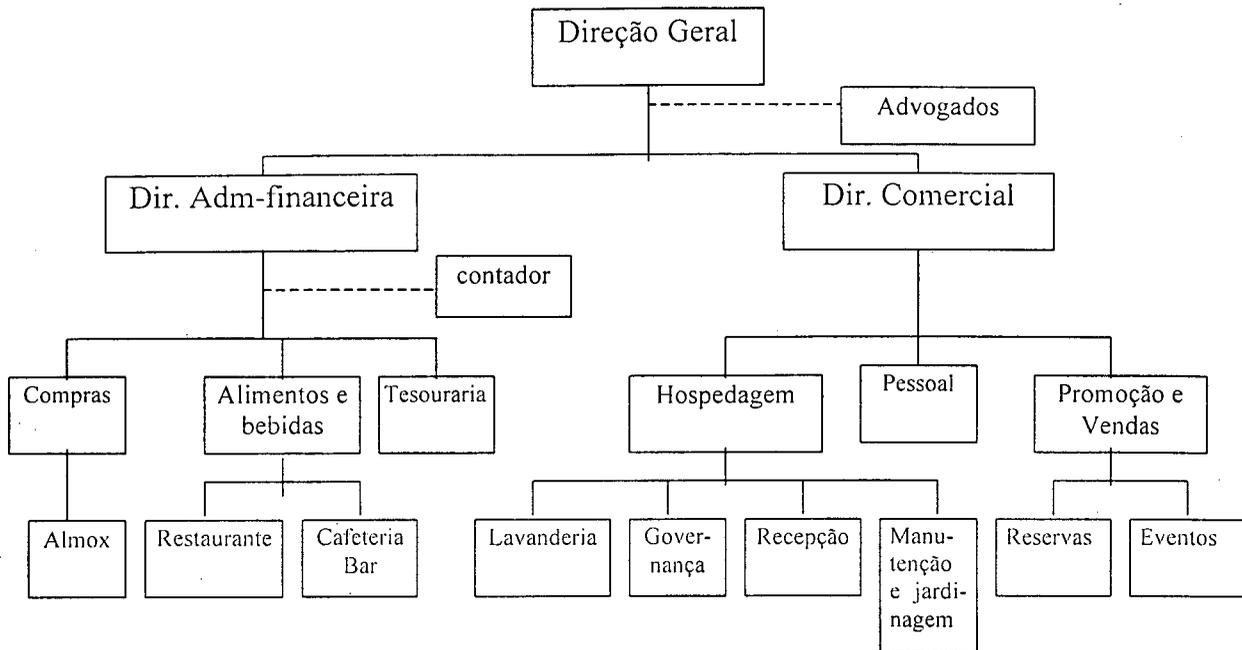
Dois, dentre os quatro acionistas da empresa, são os principais administradores: o Sr. Walmor Gomes Soares F<sup>o</sup>, Diretor Administrativo-financeiro, bacharel em Arquitetura e Urbanismo, e o Sr. Valério Gomes Soares, Diretor Comercial, bacharel em Ciências Econômicas.

A Direção Geral é composta por todos os sócios do Hotel e onde são tomadas as decisões mais importantes, como as decisões estratégicas. A ela estão subordinadas diretamente as Diretorias Administrativo-financeira e Comercial.

Para facilitar a compreensão da estrutura temos o organograma. Segundo SOARES (1997), o organograma é um gráfico que representa a estrutura formal da empresa, é simplesmente um documento da empresa, pois não define o grau de poder das chefias, somente a hierarquia.

E o organograma da empresa pode ser assim definido:

Figura 1: Organograma da empresa



Fonte: dados fornecidos pelo Diretor Comercial do Hotel & Spa Ardentia.

Pode-se observar que o Hotel conta com o apoio de serviços terceirizados na área legal e financeira.

As funções de trabalho que podem ser observadas no hotel são:

- **Diretor administrativo-financeiro:** responsável pelo pagamento geral de contas, tanto de pessoal quanto de compras. Neste caso específico também compete a ele a administração da lavanderia e da área de alimentos e bebidas.
- **Diretor Comercial:** a ele compete a área de promoção e vendas e a administração da área de hospedagem.
  - **Relações públicas:** procura manter as relações entre o cliente e a empresa.
  - **Promotor de eventos:** faz a captação de eventos para o hotel e auxilia na sua realização.
  - **Chefe de recepção:** direciona e coordena as atividades da recepção, que inclui, reservas, governança, lavanderia, correio, entre outras.
  - **Auxiliar de reservas:** cuida da atualização dos fichários e mapas de reservas, da elaboração de listas de chegadas, além de outras tarefas típicas de escritório.

- **Recepcionista:** recebe os hóspedes cadastrando-os e fechando suas contas na saída. Atende telefonemas e, pelo número baixo atual de funcionários, faz eventualmente o serviço de mensageiro. Atende também a outras solicitações dos hóspedes durante a estadia, como fazer ligações telefônicas.

- **Mensageiro:** é um “office boy interno” do hotel. Além disso leva os hóspedes aos apartamentos, carregando as suas malas.

- **Lavadeira:** separa, lava, passa e guarda toda a roupa dos quartos, do restaurante, do bar e da cafeteria, os uniformes de todos os funcionários e a roupa dos hóspedes se lhe for solicitado.

- **Camareira:** faz a limpeza dos quartos, trocando roupas de cama e de banho. Confere o consumo do frigobar e faz também os serviços de faxina no restante do hotel.

- **Auxiliar de manutenção:** é responsável pela manutenção geral do hotel.

- **Jardineiro:** cuida da boa apresentação da área externa do hotel, no que se refere ao pátio e aos jardins.

- **Recreacionista:** função ocupada somente nas épocas de grande volume de ocupação. Programa atividades para adultos e, principalmente, para crianças.

- **Chefe de restaurante:** organiza e é o maior responsável pela distribuição das tarefas.

- **Cozinheiro:** prepara as refeições para hóspedes e funcionários e é responsável pela reposição de alimentos.

- **Auxiliar de cozinha:** corta e separa os ingredientes para auxiliar no trabalho do chefe de cozinha.

- **Copeiro:** responsável pelo serviço de organização das bebidas, limpeza e organização da louça do restaurante.

- **Garçom:** faz os serviços de salão do restaurante e cafeteria. Monta buffets, mesas de clientes, é responsável pela reposição de bebidas e pela higiene e limpeza do ambiente social.

Atualmente o Hotel conta com 24 funcionários, além dos diretores. Também tem o apoio de um contador e de dois advogados. A empresa costuma exigir o 2º grau completo ao contratar funcionários, a não ser para as funções de camareira e lavadeira.

Quadro 2: *Quadro de funcionários- baixa temporada/ 1999:*

qt	Função	Tempo de serviço	Escolaridade
1	Auxiliar financeiro	7 meses	Técnico em Contabilidade
1	Relações públicas/ Prom. de eventos	1 mês	Superior + inglês e espanhol
1	Chefe de recepção/ Aux. de reservas	5 anos	2 grau + espanhol
4	Recepcionista	1 ano (média)	2 grau + espanhol básico e inglês
2	Mensageiro	2 anos (média)	2 grau
4	Camareira/ lavadeira	6 meses (média)	1 grau
2	Auxiliar de manutenção	4 meses (média)	2 grau
1	Jardineiro	2 meses	2 grau/ Técnicas agrícolas
1	Chefe de restaurante	5 anos	Superior + espanhol e inglês básico
2	Cozinheiros	2 anos (média)	2 grau
1	Auxiliar de cozinha	2 meses	2 grau
3	Garçom	8 meses (média)	2 grau + espanhol básico
1	Almoxarife	2 anos	2 grau

Fonte: entrevista com o Diretor Comercial do Hotel & Spa Ardentia.

A quantidade de funcionários do nível operacional, como camareiras, auxiliares de cozinha e de recepção, aumenta bastante na temporada de verão. O número de empregados estimado para o período de dezembro de 1999 a março de 2000 é de quarenta pessoas, trinta e um na área de serviço de alimentação e hotelaria propriamente dito, quatro na administração e cinco na manutenção, jardinagem e recreação.

No caso do Spa os profissionais técnicos trabalham, em média, 18 horas semanais e as funções são divididas em:

- Médico: faz avaliação médica do paciente e o acompanhamento durante o tratamento.
- Psicólogo: faz avaliação psicológica do paciente e o acompanhamento durante o tratamento.
- Nutricionista: faz a avaliação nutricional e o acompanhamento durante o tratamento.
- Bioquímico: executa os exames laboratoriais prescritos.
- Enfermeira: faz o acompanhamento pessoal do cliente.
- Profissional de educação física: coordena as atividades físicas prescritas.
- Massoterapeuta: executa as massagens prescritas.
- Terapeuta chefe: administra o trabalho clínico e coordena as atividades dos profissionais. Além disso é responsável pela adição de novas terapias nos diversos tratamentos.

Quadro 3: *Quadro de funcionários do Spa- baixa temporada/ 1999:*

qt	Função	Tempo de serviço	Escolaridade
1	Médico	2 anos	Superior
1	Psicólogo	1 ano	Superior
1	Nutricionista	1 ano	Superior
1	Bioquímico	1 ano	Superior
1	Enfermeira	1 ano	Superior
1	Profissional de educação física	1 ano	Superior
1	Massoterapeuta	1 ano	Superior
4	Terapeuta chefe	2 anos	Doutora <i>Honoris Causa</i>
1	Administrador	2 anos	Superior

Fonte: entrevista com o Diretor Comercial do Hotel & Spa Ardentia.

#### 5.4. Processo de planejamento

Os maiores responsáveis pelo planejamento do hotel são os diretores. O Hotel Ardentia procura planejar muitos dos seus procedimentos. A necessidade desses planos é analisada de acordo com o que o mercado define. Os principais planejamentos são feitos em nível de serviços, para satisfação dos clientes, e em nível de vendas.

A sazonalidade é uma característica observada no hotéis de praia de Florianópolis. Esta sazonalidade requer planejamentos em vendas. Ou seja, para “vender um certo período”, principalmente aqueles fora da temporada de verão, é necessário que se defina o tipo de cliente irá ocupar o hotel naquela época.

No caso dos planejamentos em vendas: “...consistem em planos operacionais para mais de 6 meses, portanto para médio prazo, que são feitos de acordo com a demanda do mercado” (SOARES, 1997; 32). É o tipo de plano que é revisto continuamente por causa da sazonalidade dos clientes em hotéis. São mercados distintos em épocas do ano também distintas.

Os planejamentos em nível de serviços são feitos para mudanças nos serviços do hotel ou implementação de novos serviços: “Têm características dos planos estratégicos, porque atingem os objetivos gerais da empresa, mas são realizáveis a médio prazo e utilizados cronogramas, características observadas nos planos operacionais” (SOARES, 1997; 32). São definidos por: “o que o cliente deseja?”. Esse tipo de planejamento abrange a adaptação dos setores ao novo serviço, educação e instrução dos funcionários, o marketing e publicidade,

investimentos em folhetos de circulação interna, constituição do preço de venda e a busca e conquista do mercado.

A empresa considera importante o auxílio no planejamento dos funcionários dos setores em que as mudanças irão ocorrer. São consultados também técnicos das áreas em que se pretende atuar.

Os passos para a consecução de um planejamento adotados pela empresa seguem de um estudo das preferências dos clientes, o orçamento, um cronograma, a consulta com vários especialistas dos ramos necessários para cada plano, a vivência de outras empresas e uma previsão de retorno financeiro.

### **5.5. Missão da empresa**

A missão da empresa é conhecida somente pelos diretores da empresa. Segundo entrevista realizada com o diretor comercial da empresa, a sua missão atual é:

“Resguardar o patrimônio aplicado de seus proprietários, proporcionar rendas aos seus sócios, oferecer bons serviços e garantir emprego aos seus funcionários e colaboradores.”

### **5.6. Objetivos e estratégias atuais da empresa**

Atualmente a empresa pretende alcançar a ocupação máxima nos apartamentos entre os meses de dezembro de 1999 e março de 2000.

### **5.7. Análise das vendas**

Para analisar as vendas serão considerados os índices de desempenho e os canais de distribuição das vendas.

#### **5.7.1. Índices de desempenho**

Para se realizar uma análise da taxa de ocupação do Hotel Ardentia, foi verificado a porcentagem da ocupação dos apartamentos entre o mês de abril de 1997 e setembro de 1999, porque são os dados que a empresa mantém documentados ordenadamente e mais recentes.

Quadro 4: Taxa de ocupação/ 1997-1999:

ANO	MESES %											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1999	100	68,4	40,1	23,5	0,7	5,3	9,2	6,2	8,5			
1998	78,6	83,1	15,9	31,2	6,2	5,5	18,0	5,4	12,3	26,6	14,0	17,6
1997				13,7	2,7	3,6	4,3	3,4	22,0	10,4	17,6	32,1

Fonte: dados fornecidos pelo Diretor Administrativo-financeiro do Hotel & Spa Ardentia

A lucratividade do hotel está diretamente relacionada com sua taxa de ocupação. De acordo com as informações acima pode-se perceber que os meses de maio a agosto são os meses de mais baixa ocupação e mantém-se pouco lucrativos, pois muitas vezes não cobrem sequer os custos operacionais desta época (ver anexo 7). Os clientes do hotel nesta época são em geral casais em lua-de-mel, excursões e grupos por motivo de negócios.

Em setembro, início da primavera, é nítido o aumento da ocupação porque é o mês que antecede festas de outubro em Santa Catarina, estes dois meses são ocupados por hóspedes mais jovens a passeio em excursões para estas festas.

Entre o mês de novembro e o mês de dezembro a ocupação ainda não é muito grande, mas poderia ser mais explorada, oferecendo pacotes diferenciados. A clientela, principalmente em dezembro, é de pessoas que procuram a ilha e a Praia dos Ingleses para a prática do turismo.

Os meses mais lucrativos e movimentados da temporada de verão são janeiro, fevereiro e março, quando o Hotel trabalha com capacidade máxima. Em Janeiro de 1999 alcançou-se 100% da ocupação. O mês de abril comporta-se como um mês de 'sobras' do verão, aproveitando a boa movimentação de março.

A média de faturamento mensal do último ano, ou seja, de janeiro de 98 a dezembro de 98 foi de R\$ 35000,00 aproximadamente, considerando meses de baixa e de alta temporada, um aumento de R\$ 5000,00 em relação ao ano anterior. De acordo com dados fornecidos pelo Auxiliar financeiro 15% dos pagamento são realizados em dinheiro, 35% são em cheque e 50% em cartão de crédito.

O hotel mantém diversas fontes de receita. A mais importante delas vem da hospedagem. As outras fontes são: restaurante, consumo do frigobar, uso de telefone, serviços de lavanderia, aluguel de material de churrasqueira e esportivo e extras, que incluem diversos serviços dependendo do período. Podemos visualizar, nos quadros a seguir elaborados a partir de dados fornecidos pelo Diretor Administrativo-financeiro do Hotel &

Spa Ardentia, as participações de cada serviço do hotel no montante das receitas mensais, no período de abril de 1997 a setembro de 1999:

Tabela 1: *Distribuição das receitas da empresa por serviço - baixa temporada/ 1997:*

<b>Receitas %</b>	<b>Abr/97</b>	<b>Mai/97</b>	<b>Jun/97</b>	<b>Jul/97</b>	<b>Ago/97</b>	<b>Set/97</b>
restaurante	10,31	15,15	49,64	19,64	28,06	26,52
aluguéis	0,46	-	10,92	0,65	5,75	1,22
frigobar	1,33	2,74	2,09	2,03	1,41	1,77
telefone	1,38	1,42	1,66	2,45	5,36	2,85
lavanderia	0,22	0,60	0,03	0,17	-	0,05
hospedagem	73,32	78,61	35,35	74,20	56,14	65,23
extras	12,98	1,48	0,30	0,87	3,28	2,36
<b>Total receitas</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Na baixa temporada de 1997 a receita concentrou-se basicamente na hospedagem e no restaurante. No mês de junho a receita de aluguéis foi maior devido ao uso da churrasqueira e a receita com o restaurante foi ainda maior do que a receita com hospedagem.

Os extras desta época incluíam a boutique e as receitas do bar.

Tabela 2: *Distribuição das receitas da empresa por serviço - alta temporada/ 1997-1998:*

<b>Receitas %</b>	<b>Out/97</b>	<b>Nov/97</b>	<b>Dez/97</b>	<b>Jan/98</b>	<b>Fev/98</b>	<b>Mar/98</b>
restaurante	28,59	17,28	12,42	5,34	3,13	4,71
aluguéis	1,38	1,15	1,23	0,55	0,31	1,50
frigobar	2,11	1,75	1,76	0,88	0,75	0,77
telefone	2,99	2,45	1,50	1,15	0,99	0,98
lavanderia	0,02	0,24	0,15	0,23	0,24	-
hospedagem	64,28	74,26	78,74	87,34	84,25	89,63
extras	0,62	2,87	4,21	4,53	10,34	2,41
<b>Total receitas</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Na alta temporada de 1997/ 1998 as receitas concentraram-se muito na hospedagem, com exceção do mês de outubro. Os extras neste período foram as receitas com o bar, e com o ressarcimento de danos causados pelos clientes.

Tabela 3: *Distribuição das receitas da empresa por serviço - baixa temporada/1998:*

<b>Receitas %</b>	<b>Abr/98</b>	<b>Mai/98</b>	<b>Jun/98</b>	<b>Jul/98</b>	<b>Ago/98</b>	<b>Set/98</b>
restaurante	14,26	43,81	30,62	8,99	18,22	19,63
aluguéis	1,44	2,62	2,50	1,39	1,61	0,13
frigobar	1,71	2,06	2,52	1,35	1,25	2,05
telefone	2,00	3,39	3,36	6,96	2,49	3,63
lavanderia	0,22	0,47	0,34	0,86	0,83	0,38
hospedagem	77,04	43,81	60,29	79,66	75,59	73,82
extras	3,32	3,85	0,37	0,79	0,02	0,37
<b>Total receitas</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Na baixa temporada de 1998 a boutique foi extinta e o serviço do bar era a única fonte de extras. A receita concentrou-se na hospedagem e no restaurante. No mês de maio pode-se observar que estas duas fontes de receita igualaram-se.

Tabela 4: *Distribuição das receitas da empresa por serviço - alta temporada/ 1998-1999:*

<b>Receitas %</b>	<b>Out/98</b>	<b>Nov/98</b>	<b>Dez/98</b>	<b>Jan/99</b>	<b>Fev/99</b>	<b>Mar/99</b>
restaurante	4,03	15,19	17,40	5,13	3,76	6,38
aluguéis	0,01	0,45	0,07	0,18	0,14	0,29
frigobar	1,91	2,19	1,23	0,68	0,74	1,02
telefone	1,53	3,92	1,37	1,64	0,98	2,20
lavanderia	0,49	0,16	0,06	0,15	0,33	0,14
hospedagem	91,64	77,18	77,45	90,52	91,95	89,85
clinica Spa	-	-	-	-	-	-
extras	0,39	0,91	2,42	1,71	2,10	0,13
<b>Total receitas</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Na alta temporada de 1998/ 1999 a receita do bar diminuiu bastante em relação aos outros períodos porque o bar foi arrendado. O Spa dava início às suas atividades, mas sem apresentar receitas. A receita do restaurante de outubro foi muito baixa, se relacionada com a sua proporção em outros períodos.

Tabela 5: *Distribuição das receitas da empresa por serviço - baixa temporada/ 1999:*

<b>Receitas %</b>	<b>Abr/97</b>	<b>Mai/99</b>	<b>Jun/99</b>	<b>Jul/99</b>	<b>Ago/99</b>	<b>Set/99</b>
restaurante	3,86	22,93	22,06	13,54	19,89	11,73
aluguéis	0,11	0,12	1,51	0,28	1,03	0,51
frigobar	1,13	1,22	1,13	1,12	0,61	2,30
telefone	1,09	2,66	0,74	1,18	0,72	1,15
lavanderia	0,09	0,11	0,04	0,10	-	0,12
hospedagem	93,66	69,91	65,00	82,54	66,52	75,82
clinica Spa	-	-	0,58	0,70	1,21	7,93
extras	0,06	3,06	8,93	0,54	10,02	0,44
<b>Total receitas</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nesta baixa temporada de 1999 a receita o Spa começou a apresentar uma participação crescente. Os extras de junho e agosto apresentaram uma boa receita em relação ao total da empresa, incluindo o bar e o ressarcimento de danos. Neste período os serviços do bar já estavam sendo prestados pelo hotel novamente.

O que se pode observar é que as maiores receitas são adquiridas, em primeiro lugar, com a hospedagem. Para CASTELLI (1991) isto acontece porque os apartamentos representam a maior parte física do hotel e porque a hospedagem é a principal atividade da empresa.

Depois as maiores receitas são adquiridas com os serviços do restaurante. Mas ao chegarem os meses de alta temporada a lucratividade do restaurante cai muito, apesar do movimento ser muito maior. Isto pode acontecer nesta época por três motivos.

O primeiro deles é que os pacotes oferecidos a grandes grupos das agências incluem, além do café da manhã, mais uma refeição a preços mínimos.

O segundo motivo e mais importante é que nesta época surgem muitas opções de restaurante na Praia dos Ingleses e por toda a cidade. A procura por outros restaurantes pode ser justificada porque a clientela é turística e busca diversidade acima de tudo.

Um terceiro motivo que pode explicar a preferência dos hóspedes por outros restaurantes é a atratividade. O restaurante do hotel pode não estar apresentando muitos atrativos diante das inúmeras opções de restaurantes na cidade, ou deficiente na qualidade dos serviços, ou na qualidade no preparo dos alimentos, ou com falta de opções no cardápio.

A baixa representatividade dos outros serviços, excluindo o bar e os materiais de churrasqueira, na receita total da empresa pode comprovar uma, de duas alternativas: ou os clientes usuais do Hotel não tem uma renda disponível para gastar com estes serviços, ou tais serviços não apresentam a qualidade esperada pelos hóspedes.

### 5.7.2. Canais de distribuição das vendas

As vendas são efetuadas de duas maneiras:

a) *diretamente ao consumidor* - através de vendas no balcão, participação em feiras abertas, por telefone/ fax, pela Internet e através de mala-direta;

b) *de forma indireta* - com vendas através de agências de viagens e operadoras de turismo. Um operador de turismo é um atacadista que vende para agências de viagens de diversas regiões. Ele compra hotel, transporte, passeios, refeições etc. e monta os pacotes turísticos para diversos destinos. Dentre as operadoras que trabalham com o Hotel & Spa Ardentia destacam-se:

- Abtour (Montevideo - Uruguai);
- Cra Turismo (Buenos Aires - Argentina);
- Carisma Operadores (São Paulo - SP);
- Freditur (Porto Alegre - RS);
- Caramelo Turismo (São Paulo - SP);
- Panamericana Turismo (Santiago do Chile);
- Paraíso Turismo (Curitiba - PR);
- Personal Operadora (Florianópolis - SC); e
- Cti Turismo (São Paulo - SP).

### 5.8. Atividades promocionais

- **Comunicação de marketing e propaganda**

Hotel e Spa Ardentia mantém atualmente uma home page própria na Internet (<http://www.ardentia.com.br>) com informações incluindo a localização do hotel, sua ficha técnica, seus produtos em vendas, reservas e lista de preços. Além disto tem materiais impressos, como os folders, para divulgação em feiras e congressos de turismo, feiras ao consumidor, workshops, etc.

Outra forma de divulgação do Hotel é através da mídia impressa de acordo com a demanda e de acordo com a necessidade de retomar ou de abrir novos mercados. Os jornais e revistas são selecionados de acordo com o perfil do leitor.

## • Promoção de vendas

Diretor de vendas é o principal responsável por esta área, que juntamente com o Relações Públicas e eventualmente com a Chefe de Reservas, participam de eventos para divulgação do hotel e de seus produtos. Os preços para operadores de turismo variam conforme a negociação. São levados em conta a quantidade de rooming-nights, o tamanho do período em negociação e a época do ano. Em geral a média de desconto fica em torno de 25% sobre a tabela de venda ao público.

Outros tipos de promoção de vendas oferecidos pela empresa eventualmente são:

- Prazo no cheque e facilidade de cartão de crédito;
- Isenção das taxas de serviço;
- Champanhe e cesta de frutas gratuitos para recém-casados;
- Os sabonetes, shampoos e toalhas de banho e rosto apresentam o logotipo do Hotel (geralmente os hóspedes ao saírem do Hotel levam os sabonetes e shampoos que não utilizaram, promovendo a empresa de certa forma)
- Mala Direta endereçada a determinados segmentos do mercado os quais são determinados pelo tipo de promoção do momento;
- Pacotes promocionais;
- Política de menores: o hotel oferece cortesia para uma criança menor de 6 anos acompanhada dos pais em qualquer situação.

Nas vendas de balcão, telefone e Internet ocorre a participação direta do pessoal da recepção e reservas. Quando a empresa deseja divulgar seus serviços em agências de outra cidade, estado ou país, o diretor de vendas do Hotel viaja e pessoalmente visita as operadoras de turismo negociando preços e descontos.

O pacote de Reveillon oferece 7 diárias em apartamento no Ardentia Tower, Welcome drink, 6 jantares no restaurante Capitânia, 1 tratamento relaxante no Spa no período da hospedagem, recreação.

Ainda oferece a festa de Reveillon em escuna, na Baía Norte em Florianópolis, com música ao vivo Ceia e champanhe a bordo, onde será possível assistir à queima de fogos na Avenida Beiramar e demais bairros da ilha. Mais uma fita VHS com os momentos da festa.

Os preços do pacote de Reveillon são válidos até 30/11/99, data em que encerra também o período para cancelamento de reservas e os valores já pagos poderão ser utilizados pelo cliente dentro de 3 meses. O pagamento é efetuado 30% para confirmação de reserva e o

restante até 15/12/99. O “No-show” (reserva confirmada e paga em que o cliente não aparece dentro das primeiras 24 horas) será cobrado integralmente. Na venda através de agências de viagens a comissão é de 10%.

O pacote de Lua-de-Mel inclui hospedagem em apartamentos do tipo Ardentia Tower, champanhe e cesta de frutas no apartamento na chegada, café da manhã no apartamento até as 11:00 horas, tratamento revitalizante no Spa Ardentia para o casal,

No pacote de Lua-de-mel os hóspedes poderão deixar o hotel depois do check-out habitual, ou seja, poderão combinar sua saída para às 14:00 horas ao invés das 11:00 horas. Os cancelamentos poderão ser efetuados até dez dias antes da chegada dos noivos no hotel, revertendo os valores pagos para uso em até 3 meses da data do pagamento efetuado. A forma de pagamento assemelha-se ao pacote de Reveillon, mas o saldo poderá ser pago até a data de chegada ao hotel. O “No-show” será cobrado integralmente e a comissão para agência de viagem é de 10%.

No pacote de Natal a hospedagem é em apartamentos do tipo Ardentia Tower ou Village, inclui 7 diárias com café da manhã até as 10:00 horas, 6 jantares no restaurante do hotel, uma Ceia de Natal no hotel em 24/12/99, incluindo refrigerante ou água, com música ao vivo, sorteio de um Presente de Natal e a distribuição de presentes pelo Papai Noel (os presentes são de responsabilidade dos hóspedes).

A forma de pagamento é 30% no ato da reserva e o saldo até 7 dias antes da chegada. Os cancelamentos serão aceitos até dez dias antes da chegada e os valores pagos serão revertidos para uso dentro de 3 meses depois de efetuado o pagamento. O “No-show” será cobrado integralmente e a comissão para agências de viagens também é de 10%.

Para as agências os preços os preços também incluem taxas e café da manhã. O pagamento deverá ser efetuado 30% no ato da reserva e saldo até 7 dias antes da entrada do cliente e os cancelamentos de reservas serão aceitos até dez dias antes da chegada, revertendo valores pagos para uso em até 3 meses da data do pagamento efetuado. O “No-show” corresponde à 35% do valor das diárias reservadas e a comissão é de 10% para as agências.

O Spa oferece o pacote Estrelar que divide-se em duas opções: o programa Anti-stress e o programa de Emagrecimento. No pacote estrelar os preços são por pessoa e já incluem as taxas de serviço.

O saldo de pagamento deve ser efetuado até a data de entrada no hotel, a confirmação de reserva com 15 dias de antecipação e depósito bancário no valor de 30% do total. A entrada ocorre sempre aos domingos entre 13:00hs e 18:00hs e a saída aos domingos até

12:00hs. A saída prematura implica na cobrança total do programa escolhido. O cancelamento fora do prazo de 15 dias antes da entrada implica na perda total do sinal pago.

O programa Estrelar do Spa, baseado na Kneippterapia, na fitoterapia, na dieta balanceada e em atividades físicas, inclui:

- Hospedagem durante os 7 dias;
- Avaliação médica;
- Exames laboratoriais;
- Avaliação nutricional;
- Cromoterapia e aromaterapia para harmonização de energias vitais;
- Gommage para eliminação de células mortas;
- Bio sauna, sauna seca com uso de cromoterapia;
- Forno de Bier para desintoxicação e relaxamento muscular;
- Unterwassermassage, massagem subaquática para aumentar a circulação linfática;
- Massagem estética para redução de medidas e de celulite;
- Bandagem para reduzir medidas;
- Atividades físicas, orientadas por instrutor sob prescrição médica;
- Ofurô, banho de imersão japonês;
- Tomada de sinais vitais; e
- Dieta balanceada.

Para aqueles que escolherem o pacote Estrelar Anti-stress ainda são disponíveis a avaliação de stress e o Reiki, método tibetano de canalização de energias.

Além destes métodos de terapia o Spa ainda oferece, fora do Programa Estrelar: a Reflexologia, massagem na planta dos pés para relaxar e estimular os órgãos vitais; a Biotrat, acupuntura auricular magnética; e a Aromaterapia isolada para diminuir o apetite ou para relaxamento.

Os preços para eventos incluem pacote com 2 diárias com café da manhã mais 4 refeições e a diária inicia e termina às 12:00hs. Os preços são determinados por evento e incluem o uso das salas e equipamentos. O comissionamento da agência é de 10% do total do evento.

## 5.9. Preço

Na atual conjuntura econômica, o preço tem sido alvo de grande atenção por parte de economistas, executivos de marketing e principalmente por parte dos consumidores.

Para CASTELLI (1991) a fixação dos preços deve estar situada no contexto do mercado considerando os seguintes critérios: concorrência, demanda e custos. Os preços fixados de acordo com os concorrentes podem ser copiados ou usados como referência. Os preços fixados a partir da demanda devem levar em conta o quanto a clientela estará disposta a pagar. Já a fixação dos preços a partir dos custos leva em consideração os custos e a rentabilidade esperada.

O autor ainda coloca que os preços podem se diferenciar em função da sazonalidade, do tempo de permanência do cliente, da idade, das formas de pagamento, do tipo de cliente, do tamanho das famílias, da fidelidade do cliente e em função dos gastos.

Os preços no Hotel e Spa Ardentia são determinados considerando a seguinte ordem:

- 1) Custo operacional – os preços deverão cobrir sempre os custos operacionais da empresa;
- 2) Sazonalidade – na baixa temporada os custos operacionais são menores e as vendas são menos frequentes o que determina, nesta época, preços mais baixos;
- 3) Necessidade do mercado – mesmo determinados a partir dos custos operacionais e da sazonalidade os preços devem estar sempre dentro da realidade do mercado;
- 4) Oferta da concorrência – o hotel procura não distanciar muito os seus preços daqueles praticados pela concorrência.

As formas de pagamento aceitas pela empresa são:

- Dinheiro (moeda nacional ou dólar);
- Cheque (à vista ou prazo a determinar);
- Cartão de crédito.

O Hotel pratica atualmente os seguintes preços:

Tabela 6: *Pacote de Reveillon 2000 – de 26/12/99 à 02/01/00*

Por pessoa (em apto. duplo)	R\$ 1267,00
Pessoa extra (mesmo apto.)	R\$ 929,00

Tabela 7: *Pacote de Lua de Mel*

OPÇÕES	04/04/99 à 03/10/99	03/10/99 à 19/12/99	02/01/00 à 03/03/00
3 diárias	R\$ 286,00	R\$ 349,00	R\$ 503,00
5 diárias	R\$ 413,00	R\$ 518,00	R\$ 777,00

Tabela 8: *Pacote de Natal – período de 19 à 26/12/99*

OPÇÕES	04/04/99 à 03/10/99	03/10/99 à 19/12/99
Apto duplo	R\$ 1176,00 /apto	R\$ 1015,00 / apto
Terceira pessoa	R\$ 338,00 / pessoa	R\$ 338,00 /pessoa
Menores*	R\$ 115 /pessoa	R\$ 115,00 /pessoa

Tabela 9: *Tarifário para agências – preços por apartamentos*

TIPO	07/03/99 à 19/12/99	19/12/99 à 26/12/99	26/12/99 à 02/01/00
		02/01/00 à 03/03/00	03/03/00 à 12/03/00
Ardentia Village SGL	R\$ 60,00	R\$ 104,00	R\$ 115,00
Ardentia Village DBL	R\$ 75,00	R\$ 130,00	R\$ 143,00
Ardentia Tower SGL	R\$ 71,00	R\$ 122,00	R\$ 135,00
Ardentia Tower DBL	R\$ 89,00	R\$ 152,00	R\$ 167,00
Tower Suíte DBL	R\$ 115,00	R\$ 199,00	R\$ 219,00
3ª pessoa - adicional	R\$ 23,00	R\$ 38,00	R\$ 42,00
Menores de 6 anos	R\$ 9,00	R\$ 16,00	R\$ 18,00

\*SGL = single, DBL = double.

Tabela 10: *Pacote do SPA - Programa Estrelar*

Tipo de acomodação	Investimento
SGL	R\$ 1765,00
DBL	R\$ 1526,00
Acompanhante*	R\$ 34,00/ dia

7 diárias Domingo a Domingo - *Emagrecimento e Anti-stress*

Tabela 11: *Tarifa diária do Spa*

<b>Tipo de acomodação</b>	<b>Investimento</b>
SGL	R\$ 208,00
DBL	R\$ 167,00

Tabela 12: *Tarifa de eventos*

<b>Valor por pessoa</b>	<b>Investimento</b>
Apto single	R\$ 168,00
Apto duplo	R\$ 104,00
Apto triplo	R\$ 92,00

### 5.10. Pontos fortes e fracos do hotel

- **Pontos fortes**

- ⇒ Spa como diferenciação no mercado;
- ⇒ Apartamentos amplos, arejados e confortáveis;
- ⇒ Possui apartamentos adaptáveis para deficientes físicos;
- ⇒ Decoração moderna e agradável;
- ⇒ Café da manhã com diversidade de opções;
- ⇒ Ampla área de lazer;
- ⇒ Piscina externa grande;
- ⇒ Localizado em área tranqüila e agradável;
- ⇒ Pessoal com disposição para relacionar-se bem entre si e com o cliente.

- **Pontos fracos**

- ⇒ Estacionamento sem cobertura;
- ⇒ A empresa não exige cursos de especialização nas funções de trabalho;
- ⇒ Falta de iniciativa e criatividade por parte dos empregados;
- ⇒ 9 entre os 19 empregados que estão em contato direto com o hóspede não falam espanhol;
- ⇒ O complexo do Spa está localizado no último andar, muito longe da circulação do hotel;
- ⇒ Localização do hotel, comparada aos demais hotéis da praia;
- ⇒ Falta de divulgação e atrativos na baixa temporada;
- ⇒ Falta de profissionais especializados em vendas.

## 6. O AMBIENTE EXTERNO

A ilha de Santa Catarina - Florianópolis tem sido escolhida na temporada de verão como destino turístico para pessoas vindas de várias regiões do país, dos países da América do Sul e, mais recentemente, de muitas outras partes do mundo. Possui 42 praias dos mais diversos estilos, umas mais adequadas para surfistas e jovens e outras para crianças e famílias. Dispõe de pontos turísticos, museus, monumentos históricos, belíssimas paisagens e oferece tours marítimos e rodoviários.

A praia dos Ingleses consegue reunir uma gama bem diferenciada de frequentadores. É uma praia de águas límpidas, mar de ondas e 5 Km de areias brancas. Além disso há um conjunto de dunas na praia que embeleza ainda mais o visual. Tem infra-estrutura de água, esgoto, luz, telefone, farmácias, supermercados, bares, restaurantes, casas noturnas, segurança, igrejas, comércio de artigos variados, clínicas médicas e odontológicas e bancos.

Apesar de tanta beleza, infelizmente a limpeza e infra estrutura na praia dos Ingleses e em muitas outras praias da ilha estão deixando a desejar. O esgoto é lançado direto no mar sem nenhum tratamento, faltam restaurantes de boa qualidade e a coleta de lixo é insatisfatória.

Um grande problema que afeta o conforto e a tranquilidade dos turistas que visitam a praia é a deficiência no sistema de escoamento pluvial, que não comporta o volume de chuvas característico do clima de verão.

A cidade tem apresentado ainda deficiências nas vias de acesso às praias por causa do aumento do número de veículos.

### 6.1. Análise Político-Econômica

A aproximação política e econômica dos países vizinhos ao Brasil, como Paraguai, Uruguai, Argentina, intensificada pelo Mercosul, está contribuindo para atrair mais pessoas para Florianópolis quer seja a lazer como para negócios.

O aumento do valor do Dólar com relação ao Real, ocasionou um pequeno aumento na vinda dos turistas estrangeiros para a nossa capital. Porém sabe-se que a crise econômica dos países Latinos vem afetando os salários e provocando desemprego. Dessa forma quem pertence a classe média se distancia mais de desfrutar de turismo e lazer.

Já o turista brasileiro tem aumentado a freqüência de suas viagens estimulado pela estabilidade da situação econômica brasileira, apesar da inflação.

## **6.2. Análise Social**

Com o mundo cada vez mais se globalizando, a necessidade de conhecer novas culturas e línguas está cada vez mais latente. As pessoas pertencentes a classe média alta e alta, procuram por atender esse tipo de necessidade geralmente junto com sua família, ou amigos, através da prática do turismo.

Outro fator muito importante na análise social decorre do ritmo de vida das pessoas, excesso de trabalho, *stress*, violência, obesidade, obsessão por beleza, que fazem com que cada vez mais se procure por descanso, conforto, tranqüilidade e lazer e eventualmente por tratamentos específicos, como o de estética e desintoxicação.

## **6.3. Análise Tecnológica**

Com o avanço da tecnologia, os processos organizacionais tornam-se mais eficientes e ágeis. A introdução dos computadores na área de Hotelaria auxiliou no registro e controle de cadastros de clientes, estoques, finanças. Além disso a tecnologia aperfeiçoa os equipamentos e máquinas, como aparelhos de ginásticas, máquinas de lavar entre outros. Na área de Marketing, o recurso de divulgação dos serviços foi intensificado com uma página na Internet contendo várias informações necessárias aos clientes.

## **6.4. Análise de Mercado Consumidor**

De acordo com o estudo da demanda turística da SANTUR (in SOARES, 1999), órgão responsável pela legislação e fiscalização das empresas de turismo em Santa Catarina, pode-se verificar que o motivo mais freqüente das viagens a Florianópolis é realmente para o turismo, representando 95,47%. Os meios de transporte mais utilizados para essas viagens são o automóvel, com 52,18% da preferência, e o avião, com 26,13%.

O mesmo estudo mostra que a maioria dos clientes dos hotéis da Praia dos Ingleses são famílias com crianças, compostas de 3 a 10 pessoas (60%), e casais amigos adultos (35%). Esses turistas, geralmente de classe média alta e classe alta, vêm principalmente de estados brasileiros como: Rio Grande do Sul (43,34%) São Paulo (20,27%), Paraná (11,98%),

Santa Catarina (7,05%) e Rio de Janeiro (4,70%) e de países como: Argentina (83,04%), Uruguai (4,78%), Paraguai (4,78%) e Chile (2,17%). A maioria deles compram pacotes turísticos das agências de viagens e outros ainda reservam por telefone.

O Hotel Ardentia tem realizado uma pesquisa junto aos seus clientes desde 1991, através de um questionário de avaliação dos serviços do Hotel. O hóspede, ao respondê-lo no final de sua estadia, está também fornecendo informações pessoais e sobre o motivo de sua viagem. Sabe-se então que: de abril a novembro do ano passado (1998) a incidência de viagens por motivos turísticos foi de 90%, por motivos de negócios foi de 6,5% e 3,5% é de clientes que vieram por outros motivos, como saúde, família etc. No período de dezembro a março a incidência de clientes turistas foi quase total.

Esta pesquisa também pôde fornecer os seguintes dados: 51,5% dos clientes são brasileiros, 31% são Uruguaios, 10% são chilenos, 7% são argentinos e o restante são clientes de diversos países, como Estados Unidos, Japão, Paraguai, Alemanha, Angola, San Thomé, Portugal, Suíça e Itália. Dentre os brasileiros 36% são paulistas, 29% são gaúchos, 25% catarinenses, 8% paranaenses e 2% de outros estados.

Existem clientes que procuram o Hotel Ardentia por outro motivo, o de emagrecer, rejuvenescer e revitalizar, estes caso são encaminhados para o Spa, que é acoplado ao Hotel. Esse tipo de clientela tende a crescer cada vez mais em função da importância dada à saúde e da ênfase na beleza do corpo imposta pela sociedade.

Uma pesquisa realizada pela Fipe, da Usp, comprovou ainda que o turista brasileiro não tem o hábito de hospedar-se em hotéis e procuram acomodar-se em casa de amigos ou parentes. De todos os brasileiros que viajaram entre março de 1998 a abril de 1999, das classes A, B e C, apenas 20% hospedaram-se em hotéis (HOTELNEWS, mar-abr/99).

Estes dados podem ser assustadores, considerando que a maioria dos hóspedes do hotel e da região são brasileiros. Uma alternativa viável e muito bem vinda seria a sensibilização destes clientes potenciais a cogitar a alternativa da hospedagem em hotéis na sua próxima viagem.

## **6.5. Análise da Concorrência**

É necessário conhecer quais são os concorrentes do negócio, para poder evitar os mesmos erros e até utilizar aquilo que porventura for de qualidade. Convém ressaltar que para tal, é preciso uma análise das empresas em questão.

No ramo hoteleiro a concorrência é grande, entre hotéis do centro urbano de Florianópolis e os hotéis de praia, porém serão considerados apenas os concorrentes diretos, ou seja, aqueles localizados na Praia dos Ingleses. São eles: Chalés Ilha do Sol, Costa Norte Hotel, Estrela do Mar Hotel, Gaivotas Praia Hotel, Hotel da Praia, Hotel Gerânium Residencial, Hotel Lexus Internacional Ingleses, Hotel Mar Latino, Hotel Porto Ingleses, Ingleses Praia Hotel, Maria's Hotel Residence, Praiatur Hotel e Villa Torelly Apart Hotel. O Hotel & Spa Ardentia é o único na região que oferece serviços de Spa e um dos poucos existentes em Florianópolis.

Do total de 13 concorrentes diretos do Ardentia, podemos listar os principais:

- **Hotel Costa Norte**

Hotel de pequeno porte, de categoria 4 estrelas, que oferece bons serviços com qualidade. Possui XX unidades divididas em: apartamentos Standard para até 2 pessoas, apartamentos Superiores para até 4 pessoas, Suítes para até 4 pessoas, Chalés para até 4 pessoas, com cozinha equipada, varanda com churrasqueira e área de serviço, Suítes Especiais para até 5 pessoas, com sacada com banheira de hidromassagem ao ar livre de frente ao mar.

Todas as unidades dispõem de ar condicionado, TV à cores, música ambiente, frigobar, cofre, telefone e circuito de vídeo, com apoio de serviço de quarto e serviço de praia.

O hotel pratica preços diferentes para a baixa, média e alta temporada e seus pacotes promocionais oferecem café da manhã e taxas de serviços já incluídos nos preços e oferece também diárias gratuitas para uma criança de até 5 anos quando acompanhada por dois adultos.

Tabela 13: *Hotel Costa Norte*

*Alta Temporada - 19/12/99 à 12/03/2000*

<b>Tipo de apartamento</b>	<b>Tipo Double</b>	<b>Pessoa extra</b>
Chalé	R\$ 270,00	R\$ 48,00
Suíte Especial	R\$ 295,00	R\$ 48,00
Suíte	R\$ 264,00	R\$ 48,00
Apto Superior	R\$ 210,00	R\$ 48,00
Apto Standard	R\$ 174,00	--

Tabela 14: *Hotel Costa Norte**Média Temporada - 01/10 à 19/12/99 e 12 à 31/03/2000 + Feriados*

<b>Tipo de apartamento</b>	<b>Double</b>	<b>Pax Extra</b>
Chalé	R\$ 147,00	R\$ 36,00
Suíte Especial	R\$ 165,00	R\$ 36,00
Suíte	R\$ 140,00	R\$ 36,00
Apto Superior	R\$ 115,00	R\$ 36,00
Apto Standard	R\$ 98,00	--

Tabela 15: *Hotel Costa Norte**Baixa Temporada - 01/04/99 à 01/10/2000 - Exceto Feriados*

<b>Tipo de apartamento</b>	<b>Double</b>	<b>Pax Extra</b>
Chalé	R\$ 102,00	R\$ 28,00
Suíte Especial	R\$ 110,00	R\$ 28,00
Suíte	R\$ 96,00	R\$ 28,00
Apto Superior	R\$ 80,00	R\$ 28,00
Apto Standard	R\$ 75,00	--

O Hotel Costa Norte tem como pontos fortes sua localização junto ao mar, sua arquitetura agradável e uma diversidade de tipos de apartamentos.

São pontos fracos do Hotel Costa Norte o check-in às 14:00hs, mais tarde do que a prática comum nos demais hotéis, e o check-out às 11:00hs, mais cedo do que a prática comum nos demais hotéis.

- **Hotel Estrela do Mar**

Amplas suítes com cama de casal, ar-condicionado, cofre e vista para o mar, sala, tv, frigobar e barzinho. O hotel possui restaurante, restaurante grill, sala de tv, boutique, sala de ginástica, sala de musculação, sauna úmida, massagem, piscina para adultos, piscina infantil, piscina térmica, lavanderia, serviço de telefonia e garagem coberta.

Como ponto forte do hotel pode ser considerada a quantidade de opções de lazer oferecida e como ponto fraco o site do hotel na Internet que não dispõe de informação sobre preços e promoções.

- **Hotel Lexus**

De categoria 4 estrelas, localizado no centro da Praia dos Ingleses com acesso fácil. Possui apartamentos de 1 e 2 dormitórios com sacada de frente para o mar, sala de estar, 1 banheiro, cozinha completa, ar condicionado, TV a cores, telefone e cofre individual. Possui restaurante com serviço de bar interno e de praia, salas de estar, TV e jogos, piscina externa e piscina térmica, sauna, quadra de volei de praia, elevadores, correio eletrônico, cadeira, toalhas e guarda-sóis para serviço de praia.

Tabela 16: *Hotel Lexus*

*Tarifário balcão – diárias de 02/01/00 a 05/03/00*

<b>Tipo de apartamento</b>	<b>Duplo</b>	<b>Triplo</b>	<b>Quadruplo</b>
Suite Luxo - Vista Mar	U\$ 123	U\$ 145	U\$ 167
Master Luxo - Frente Mar	U\$ 139	U\$ 162	U\$ 184
Especial Lexus - Cobertura	U\$ 156	U\$ 178	U\$ 200
Pessoa extra - U\$ 23			

O hotel não cobra taxa de serviço sobre as diárias e não cobra diária de uma criança até 5 anos será considerado free , quando acompanhado por dois adultos no mesmo apartamento. Possui apartamentos duplos e triplos com um dormitório e apartamentos quádruplos, quádruplos e sêxtuplos com dois dormitórios.

- **Hotel Porto Ingleses**

Hotel de categoria 4 estrelas, com serviços variados e de qualidade. Seu maior atrativo é o fato de ter sua estrutura de serviços, lazer e entretenimento totalmente integrada com a praia. Possui apartamentos e suítes equipados com TV a cores, ar condicionado, frigobar, TV a cabo, cofre e forno de microondas nas suítes. O hotel ainda oferece piscina externa adulto e infantil, piscina térmica, sauna, sala de jogos, salas de convenções, restaurante, lojas, recreacionistas e serviço de quarto.

Tabela 17: *Hotel Porto Ingleses**Pacote de Natal – até 26/ 12/ 99*

<b>Tipo de apartamento</b>	<b>7 dias</b>	<b>6 dias</b>	<b>5 dias</b>	<b>4 dias</b>	<b>3 dias</b>	<b>2 dias</b>	<b>1 dia</b>
Luxo	R\$ 1120	R\$ 970	R\$ 820	R\$ 670	R\$ 520	R\$ 370	R\$ 220
Luxo (f. para o mar)	R\$ 1295	R\$ 1120	R\$ 945	R\$ 770	R\$ 595	R\$ 420	R\$ 245
Suíte	R\$ 1470	R\$ 1270	R\$ 1070	R\$ 870	R\$ 670	R\$ 470	R\$ 270
Pessoa extra	R\$ 230	R\$ 200	R\$ 170	R\$ 140	R\$ 110	R\$ 80	R\$ 50

Tabela 18: *Hotel Porto Ingleses**Pacote de Reveillon – 26/ 12/ 99 a 02/ 01/ 00*

<b>Tipo de apartamento</b>	<b>7 pernoites</b>
Luxo	R\$ 3100,00
Luxo (f. para o mar)	R\$ 3620,00
Suíte	R\$ 3990,00
Suíte Master	R\$ 4270,00
Pessoa extra	R\$ 390,00

Tabela 19: *Hotel Porto Ingleses**Tarifas de balcão*

<b>Tipo de apartamento</b>	<b>01/09/99 a 17/12/99</b>	<b>02/ 01/00 a 12/03/00</b>	<b>12/03/00 a 23/04/00</b>
Luxo SGL	R\$ 125,00	R\$ 240,00	R\$ 150,00
Luxo DBL	R\$ 125,00	R\$ 240,00	R\$ 150,00
Luxo SGL (f.p/ mar)	R\$ 145,00	R\$ 270,00	R\$ 180,00
Luxo DBL (f.p/ mar)	R\$ 145,00	R\$ 270,00	R\$ 180,00
Suíte DBL	R\$ 165,00	R\$ 295,00	R\$ 205,00
Suíte Master	R\$ 180,00	R\$ 330,00	R\$ 230,00
Pessoa extra	R\$ 25,00	R\$ 50,00	R\$ 30,00

Os preços para os apartamentos e suítes estão na base double. O hotel oferece diárias gratuitas para uma criança até 5 anos se estiver ocupando o mesmo apartamento que os pais. No pacote de Natal inclui ceia no dia 24, com música, bebidas e um champanhe por

apartamento. No pacote de Reveillon haverá ceia no dia 31, com música, bebidas, um champanhe por apartamento, show pirotécnico e baile.

- **Hotel Praiatur**

Hotel de categoria 4 estrelas, que oferece serviços com qualidade. Tem uma área de lazer com bastante alternativas, além disso dispõe de uma das mais bem equipadas estruturas para eventos com centro de convenções para 350 pessoas, 6 salas de apoio, área de exposições, moderno sistema de iluminação e som, ar condicionado e material gratuito, o que o distingue dos demais hotéis da praia. Possui restaurante com Cozinha Regional Açoriana e Internacional, Bar na Piscina e Coffee Shop.

Para recreação e lazer, possui piscina térmica com cascata e hidromassagem, piscina externa, sauna seca, sala de ginástica, sala de jogos e serviço de praia, área de lazer, na sede campestre, com 250.000,00 m<sup>2</sup> a apenas 2 km do hotel com atividades recreativas, campo de futebol e vôlei, lago para pesca e passeio de barco, trilhas ecológicas, passeio a cavalo, e churrasqueira. Também dispõe de Agência de Turismo, com informações sobre reservas de passagens, confirmações de vôos, locação de carros e traslados, passeios e informações turísticas.

O Hotel Praiatur oferece três categorias de apartamentos: Praiatur Hotel, Praiatur Express e Praiatur Cabanas. O Praiatur Hotel dispõe de 17 aptos. com sacada, 38 aptos. luxo sem sacada, 04 suítes com banheira de hidromassagem. O Praiatur Express de 29 aptos. luxo e 08 suítes. No Praiatur Cabanas são 12 cabanas planta baixa, 12 cabanas planta alta (para 4 pessoas), equipadas com: sala e cozinha conjugadas. Todas as unidades habitacionais são equipadas com ar condicionado, tv a cabo, som ambiente, frigobar, telefone e cofre. As tarifas do Hotel Praiatur incluem café da manhã e jantar e isenção de taxas de serviço. Cada criança até 5 anos por apartamento não paga diárias.

Seus pacotes oferecem jantares típicos, lazer campestre, city tour e tranfers do aeroporto ao hotel, drink de boas-vindas, shows teatrais, musicais, pirotécnicos e folclóricos.

Tabela 20: *Hotel Praiatur**Pacote de Baixa Temporada – até 19/12/99*

<b>Tipo de apartamento double</b>	<b>Diária</b>
Apto Luxo s/ sacada	R\$ 102,00
Apto Luxo c/ sacada	R\$ 124,00
Pessoa extra	R\$ 28,00
Cabana planta baixa	R\$ 102,00
Cabana planta alta	R\$ 124,00
Pessoa extra	R\$ 28,00

Tabela 21: *Hotel Praiatur**Pacote 4 dias e 3 noites – 02 a 05/12 – 09 a 12/12 – 16 a 19/12/99*

<b>Tipo de apartamento double</b>	<b>Diária</b>
Apto Luxo	R\$ 208,00

Tabela 22: *Hotel Praiatur**Pacote de Natal de 8 dias e 7 noites – 19 a 26/12/99*

<b>Tipo de apartamento</b>	<b>Valor do pacote</b>
Apto Double	R\$ 1260,00
Pessoa extra	R\$ 378,00

Tabela 23: *Hotel Praiatur**Pacote de Reveillon – 26/12/99 a 02/01/00*

<b>Tipo de apartamento</b>	<b>Valor do pacote</b>
Apto Double	R\$ 3600,00
Pessoa extra	R\$ 900,00

Tabela 24: *Hotel Praiatur**Pacote de Datas Especiais para 7 diárias – 2000*

<b>Tipo de apartamento double</b>	<b>Alta temporada</b>	<b>Carnaval</b>	<b>Páscoa</b>
Apto Luxo s/ sacada	R\$ 1260,00	R\$ 1638,00	R\$ 1260,00
Apto Luxo c/ sacada	R\$ 1512,00	R\$ 1890,00	R\$ 1512,00
Pessoa extra	R\$ 378,00	R\$ 661,00	R\$ 378,00
Cabana planta baixa	R\$ 1260,00	R\$ 1638,00	R\$ 1260,00
Cabana planta alta	R\$ 1512,00	R\$ 1890,00	R\$ 1512,00
Pessoa extra	R\$ 378,00	R\$ 661,00	R\$ 378,00

- **Ingleses Praia Hotel**

Hotel localizado no centro da praia, com apartamentos Super Luxo com sacada com vista para o mar, equipados com forno microondas e cozinha completa, sala de estar, teve a cores e suíte e apartamentos Luxo com duas suítes (casal e solteiro), TV a cores e sacada. O hotel dispõe de sala de jogos, sala de TV, sala de ginástica, serviço de recreação, piscina externa e piscina térmica, restaurante e uma estrutura de eventos para até 300 pessoas.

## 6.6. Análise dos Fornecedores

Como existe vários serviços no Hotel e Spa, o número de fornecedores é muito grande. Foram observados 7 tipos de fornecedores diferentes: fornecedores de produtos químicos para limpeza; fornecedores de produtos farmacêuticos para o Spa; fornecedores dos enxovais, tanto para o Hotel quanto para o Spa; fornecedores de máquinas e equipamentos; fornecedores de material de escritório; fornecedores de alimentos e bebidas; e fornecedores de serviços. A escolha dos fornecedores é determinada através de uma análise do preço mais adequado, o prazo de pagamento e de entrega, a distância geográfica e a qualidade e garantia do produto ou serviço. A empresa mantém uma listagem básica dos fornecedores de melhor qualidade de produto/ serviço e atendimento e dentre eles é eleito aquele que oferece melhores condições de preço e pagamento.

## 6.7. Oportunidades e Ameaças

Podemos listar inúmeros fatores que ameaçam o turismo em Florianópolis. A sazonalidade traz pouquíssimos turistas nas estações do outono e do inverno, mas por outro lado, lota as capacidades dos empreendimentos turísticos a partir do mês de outubro.

Um grande problema que enfrentam todos os empreendimentos em turismo de Florianópolis diz respeito à falta de um plano turístico e social de longo prazo, apoiado pelo governo, que prepare a infra-estrutura da cidade e enfoque a educação da população para o turismo. A cidade não está preparada para receber o turista, nem de baixa nem de alta temporada, porque faltam opções de entretenimento e cultura. Além disso Florianópolis está sofrendo uma ocupação desenfreada pela imigração de pessoas de estados vizinhos, desencadeando problemas viários, de saneamento, de transporte, de saúde e a deterioração do meio-ambiente.

Um último fator e que compromete não só a situação financeira dos empreendimentos como a dos clientes brasileiros é a situação econômica do país. O poder de compra dos clientes esteve muito baixo nos últimos dois anos, mas parece estar melhorando, no caso do Brasil. Porém, há países, como a Argentina, que estão enfrentando situações ainda piores do que as brasileiras.

O Hotel tem tentado elevar a sua ocupação na baixa temporada oferecendo seu espaço para Eventos para grupos religiosos, grupos de estudos e palestras e grupos de terceira idade. Este tipo de cliente vem se mostrando cada vez mais assíduo e seu interesse por atividade turísticas crescendo ao longo dos anos.

Para aumentar o movimento de clientes na baixa temporada ainda tem sido feita a divulgação do Hotel e Spa Ardentia em outras cidades, estados e países através de feiras de turismo ou de visitas a agências e operadoras como uma oportunidade para o aumento da demanda e conseqüentemente do lucro. Os serviços do Spa são um atrativo a parte para clientes diferenciados e muito vantajosos para o negócio, visto que não há nenhum empreendimento desta natureza na região do norte de Florianópolis.

Apesar dos problemas de infra-estrutura, o desenvolvimento da região tem se mostrado bastante promissor. Aos poucos estão sendo instalados estabelecimentos comerciais de melhor qualidade para o turista e para os próprios moradores.

## 7. PROGNÓSTICO

Na etapa de prognóstico são definidos: a missão da empresa, a questão estratégica, as estratégias, os planos de ação e a implantação e o controle do plano. Os planos de ação devem ser determinados a partir das estratégias e estas devem responder à questão estratégica, que por sua vez é definida a partir da identificação do problema.

### 7.1. Missão da empresa

Proporcionar momentos de lazer e saúde com qualidade em um ambiente acolhedor, buscando atender as expectativas e desejos de seus clientes, empregados, sócios e proprietários.

### 7.2. Questão estratégica

As atividades da empresa, durante os meses de abril a setembro sempre ofereceram pouca lucratividade devido à baixa circulação de clientes neste período. Com a construção do novo edifício, equipado com o Spa e o Centro de Eventos, ampliaram-se as opções de venda nestes meses. Porém a taxa de ocupação continua não atingindo os níveis desejados para manter um número mínimo de empregados e de infra-estrutura na baixa temporada. Portanto determinou-se a seguinte questão estratégica:

*Como aumentar a taxa de ocupação nos meses de baixa temporada (abr. a set.)?*

### 7.3. Estratégias

- A. ampliar as vendas do SPA;
- B. ampliar as vendas na área de eventos;
- C. fidelizar a clientela do hotel;
- D. conquistar dos mercados do Paraguai, Mato Grosso do Sul e Goiás;

#### 7.4. Planos de ação

### Planos de ação para realização da estratégia A: Ampliar as vendas do SPA

Quadro 5: A.1. Feiras e eventos de saúde e beleza

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Participar de feiras e eventos de saúde e beleza.	Diretor Comercial	--	R\$ 5500
<b>Como fazer:</b> através de Convention Bureau identificar e participar de eventos e feiras de saúde e beleza com o objetivo de divulgar os produtos e serviços do Hotel & Spa Ardentia.			

Quadro 6: A.2. Campanhas publicitárias do Spa

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Realizar campanhas publicitárias em jornais e revistas especializados em saúde e beleza.	Diretor Comercial	Setembro	R\$ 4800
<b>Como fazer:</b> O nome do Spa deve estar inserido nos canais de informação sobre saúde e beleza (PenseLeve, Boa Forma, Saúde etc.). O hotel deve selecionar os jornais e revistas de acordo com o perfil do leitor e de acordo com a abrangência e a tiragem do veículo.			

Quadro 7: A.3. Assessoria de imprensa

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Utilizar assessoria de imprensa, gerando notícias técnicas e sociais, veiculando o nome do Spa na imprensa local e nacional.	Diretor Comercial	Outubro	R\$ 1300
<b>Como fazer:</b> veiculando o nome do Spa em jornais e revistas locais e nacionais através de notas, notícias ou reportagens técnicas sobre saúde, beleza, tratamentos estéticos, alternativos, massoterapia e outras técnicas diversas. Através da contratação de um assessor de imprensa que selecionará os veículos (PenseLeve, Boa Forma, Saúde, Caderno de Variedades do Diário Catarinense etc.). Este é o recurso da mídia gratuita.			

Quadro 8: A.4. Pacotes para novos clientes

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Oferecer pacotes promocionais para novos clientes do Spa.	Auxiliar de reservas	Permanente	R\$ 1700
<b>Como fazer:</b> através do site da empresa na Internet, através de mala-direta, contatos por telefone (clínicas médicas, academias de ginástica etc.) ou utilizando o recurso da mídia impressa (ação A.3).			

Quadro 9: A.5. Spa para clientes já cadastrados

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Oferecer pacotes promocionais para clientes já cadastrados no hotel, utilizando o recurso de telemensagens.	Auxiliar de reservas	Março	8300
<b>Como fazer:</b> através de negociações com empresas que ofereçam o serviço de telemensagem. Este recurso é uma forma mais direta e mais barata de anúncio do que a mídia impressa ou as malas diretas.			

Quadro 10: A.6. Spa em momentos específicos do ano

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Promover junto a empresas e/ou grupos de pessoas os serviços do Spa, aproveitando momentos específicos do ano, como vestibulares, campeonatos esportivos etc.	Promotor de eventos	Permanente	--
<b>Como fazer:</b> oferecendo o pacote Anti-stress em épocas específicas do ano para pessoas em condições especiais como, por exemplo, times de futebol em final de campeonato ou alunos de cursinhos pré-vestibular antes ou ao final das provas.			

Quadro 11: A.7. Convênios e parcerias

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Realizar parcerias e/ou convênios com outros profissionais e empresas (academias de ginástica, centros de estética, clínicas médicas etc.), oferecendo serviços para seus clientes.	Diretor Comercial	Permanente	--
<b>Como fazer:</b> através da elaboração de uma listagem de empresas e profissionais a serem visitados.			

**Planos de ação para realização da estratégia B:  
Ampliar as vendas na área de eventos**

Quadro 12: *B.1. Eventos periódicos*

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Promover junto à empresas e instituições a realização de eventos periódicos no hotel.	Promotor de eventos	Permanente	R\$ 4400
<b>Como fazer:</b> através da elaboração de uma listagem de empresas e instituições a serem visitados oferecendo facilidades.			

Quadro 13: *B.2. Grupos religiosos*

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Fazer divulgação junto a grupos religiosos para a realização de eventos, como retiros espirituais, casamentos, terapias de casais etc.	Promotor de eventos	Permanente	R\$ 4400
<b>Como fazer:</b> através da elaboração de uma listagem de grupos religiosos a serem visitados.			

Quadro 14: *B.3. Terceira idade*

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Promover junto a núcleos de terceira idade encontros de diversas naturezas.	Promotor de eventos	Permanente	R\$ 4400
<b>Como fazer:</b> através da elaboração de uma listagem de núcleos de terceira idade a serem visitados.			

Quadro 15: B.4. Associações de classes

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Promover junto às associações de classes jantares, almoços, coquetéis etc.	Promotor de eventos	Permanente	R\$ 4400
<b>Como fazer:</b> através da elaboração de uma listagem de associações de classes a serem visitados.			

Quadro 16: B.5. Material de divulgação para eventos

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Elaboração de material de divulgação impresso.	Diretor Comercial	Fevereiro e Agosto	R\$ 2300
<b>Como fazer:</b> através de gráficas fazer um orçamento e elaboração do material de divulgação da estrutura de eventos do hotel.			

Quadro 17: B.6. Campanhas publicitárias para eventos

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Realizar campanhas publicitárias em jornais e revistas especializadas de engenharia, medicina, comércio, psicologia etc. para a realização de eventos.	Diretor Comercial	Setembro	R\$ 2600
<b>Como fazer:</b> através de mídia impressa divulgando os espaços e serviços do hotel, selecionando os veículos.			

## Planos de ação para realização da estratégia C

### Fidelizar a clientela do hotel

Quadro 18: C.1. *Questionário aos clientes*

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Manter a investigação junto aos clientes sobre o seu grau de satisfação e solicitar sugestões.	Diretor Comercial	Permanente	R\$ 100
<b>Como fazer:</b> através dos questionários que já estão sendo aplicados, estudar as sugestões e reclamações e realizar as modificações.			

Quadro 19: C.2. *Inovações*

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Inovar serviços, acessórios e equipamentos com frequência, para que o cliente, ao retornar ao hotel, sinta-se valorizado.	Diretor Administrativo- financeiro	Novembro	--
<b>Como fazer:</b> anualmente fazer levantamento dos acessórios, equipamentos e serviços que devem ser substituídos, levando em consideração as sugestões e reclamações dos hóspedes.			

Quadro 20: C.3. *Aniversário dos clientes*

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Enviar telemensagens na data de aniversário dos clientes já cadastrados no hotel.	Auxiliar de reservas	Permanente	R\$ 8300
<b>Como fazer:</b> através do cadastro de clientes elaborar uma listagem dos hóspedes que costumam frequentar o hotel todos os anos e dos hóspedes mais recentes (dos últimos 2 anos).			

Quadro 21: C.4.Datas especiais

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Enviar telemensagens aos clientes já cadastrados oferecendo promoções em datas especiais.	Auxiliar de reservas	Permanente	8300
<b>Como fazer:</b> através do recurso das telemensagens divulgar pacotes promocionais em datas especiais, como o Dia dos Pais, Férias de Julho, Páscoa, Dia da Mulher, Dia das Mães, aniversário da esposa, etc.			

Quadro 22: C.5.Cursos para desenvolvimento profissional

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Incentivar o desenvolvimento profissional do seu quadro funcional, mantendo-o informado sobre novos cursos de especialização, para oferecer serviços de qualidade.	Diretor Comercial	Permanente	--
<b>Como fazer:</b> procurando conhecer o cronograma de cursos oferecidos na área de turismo e prestação de serviços no Sesc, Senac, Sine e cursos de extensão oferecidos pelas universidades locais.			

Quadro 23: C.6.Grupos de empregados

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Formar, periodicamente, grupos entre os empregados para discussão e sugestões.	Diretor Comercial	Quadrimestral	--
<b>Como fazer:</b> realizando seminários internos com o intuito de fortalecer a relação interpessoal para haver maior participação dos funcionários na gestão da empresa.			

**Planos de ação para realização da estratégia D:  
Conquistar dos mercados do Paraguai, Mato Grosso do Sul e Goiás**

Quadro 24: *D.1. Informações econômico-sociais*

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Buscar informações econômico-sociais nas regiões de interesse, para determinar os períodos do ano e a intensidade das vendas.	Diretor Comercial	Março	--
<b>Como fazer:</b> através de pesquisa nos periódicos das regiões de interesse para conhecer a economia, as épocas de safra e o perfil social dos consumidores.			

Quadro 25: *D.2. Agências e operadores das regiões de interesse*

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Efetuar levantamento das agências e operadores das regiões de interesse.	Auxiliar de reservas	Março e Abril	--
<b>Como fazer:</b> através de pesquisa			

Quadro 26: *D.3. Visitas aos intermediários*

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Efetuar viagens de visitas aos intermediários das regiões de interesse.	Diretor Comercial	Mai e Junho	R\$ 7000
<b>Como fazer:</b> através de viagens programadas para reconhecer os novos intermediários e promover o hotel.			

Quadro 27: D.4.Pacotes para novos intermediários

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Oferecer pacotes promocionais para os novos intermediários.	Diretor Comercial	Permanente	--
<b>Como fazer:</b> já selecionados os novos intermediários negociar pacotes de acordo com as condições da região.			

Quadro 28: D.5.Campanhas publicitárias nas regiões de interesse

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Realizar campanhas publicitárias nas regiões de interesse.	Diretor Comercial	Julho	R\$ 2600
<b>Como fazer:</b>			

Quadro 29: D.6.Eventos de turismo nas regiões de interesse

Ação	Responsáveis	Período (2000)	Recursos (por ação)
Eleger e participar de eventos e feiras de turismo nas regiões de interesse.	Diretor Comercial	--	R\$ 7000
<b>Como fazer:</b> através de Convention Bureau identificar os eventos e feiras nas regiões de interesse.			

Para um empreendimento recente como o Spa, com apenas dois anos de funcionamento, é necessário um esforço maior do que o usual, porque o seu tipo de mercado não é ainda conhecido pela empresa. Torna-se difícil, portanto, direcionar as ações para um segmento de mercado, pois não tem-se disponível o perfil do cliente do Spa.

Participar de feiras e eventos é de suma importância para estar sempre atualizando-se sobre as práticas do ramo e para conhecer as necessidades do mercado. A verba necessária para estas viagens e para as viagens de visitas aos intermediários deve ser determinada em janeiro. Deve ser feita uma pesquisa para saber quando acontecem esses eventos e qual a sua natureza e a partir daí começar a frequentá-los. Acoplado a esta ação estão os materiais

impressos, que devem ser providenciados em janeiro, incluindo os preços e condições de baixa temporada, e em agosto, com as tarifas de alta temporada.

Para atrair os clientes já cadastrados no hotel para a baixa temporada, em março devem ser oferecidos pacotes promocionais com serviços do Spa ou pacotes promocionais em datas especiais, como a Páscoa ou o Dia das Mães utilizando-se do serviço de telemensagens. Ainda podem ser enviadas telemensagens nas datas de aniversário destes clientes.

Em março devem iniciar também as ações em torno da conquista de novos mercados, buscando informações econômico-sociais nas regiões de interesse, para determinar os períodos do ano para as vendas e a intensidade das vendas, assim como o levantamento das agências e operadores da região.

As campanhas publicitárias em jornais e revistas são de um tipo de divulgação bastante comum, mas eficientes e seriam realizadas em meados de setembro. Em outubro a assessoria de imprensa seria utilizada para divulgar notas, notícias ou reportagens técnicas sobre tratamentos estéticos, alternativos, massoterapia e outras técnicas diversas, mas sempre vinculadas ao nome do Hotel & Spa Ardentia.

As mudanças nos equipamentos, serviços e acessórios podem ser feitas anualmente, em novembro, mês próximo ao grande movimento de verão e de pouca circulação de hóspedes no hotel. O questionário que tem sido respondido pelos clientes no momento da sua estadia é um dos recursos para conhecer quais as suas expectativas. Também podem ser utilizados os grupos de empregados para discussão e sugestão de idéias para melhorar ou agregar serviços e trocar equipamentos. Outra forma de melhorar a prestação de serviços no hotel é qualificando o seu pessoal, por isso torna-se importante o incentivo neste sentido.

A promoção de eventos deve ser uma ação continuada e direcionada para diferentes grupos de interesse, como profissionais autônomos, empresas, núcleos de terceira idade, grupos religiosos e associações de classe.

Outra ação que deve ser continuada é a negociação com os intermediários, tanto nos mercados em que a empresa já está estabelecida, quanto nos mercados que pretende atingir.

Para aumentar as vendas do Spa podem ser estabelecidos parcerias e convênios com profissionais e empresas, como outras clínicas, centros de estética, médicos e academias de ginástica, oferecendo os serviços aos seus clientes.

## 7.5. Implantação e controle

A etapa de implantação acontece ao serem colocados em prática os planos de ação. Para que isto ocorra todas as pessoas envolvidas com a realização do Plano devem ser comunicadas e sensibilizadas a cumprir as ações propostas.

Torna-se importante neste momento ouvir opiniões de ajustes e discutir continuamente o plano. Este documento pode e deve ser modificado de acordo com os obstáculos e as mudanças que forem acontecendo no decorrer do ano.

O controle serve para supervisionar a realização dos planos de ação, para que o objetivo proposto de aumentar as vendas do hotel na baixa temporada seja alcançado.

Para isto poderão ser utilizados instrumentos simples de controle, como quadros de controle de recursos utilizados, de prazos cumpridos e de objetivos atingidos.

Quadro 30: *Controle dos recursos utilizados*

Ação	Recurso estimado	Recurso utilizado
A.1		
A.2		
A.3		

Quadro 31: *Controle de prazos cumpridos*

Ação	Prazo estimado	Data de realização
A.1		
A.2		
A.3		

Quadro 32: *Controle das taxas de ocupação nos meses de baixa temporada*

Período	Taxa de ocupação esperada	Taxa de ocupação atingida
Abril		
Maio		
Junho		
Julho		
Agosto		
Setembro		

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para buscar alternativas que aumentem a ocupação do hotel na baixa temporada, houve a necessidade de se levantar dados gerais sobre a organização e sobre suas práticas mercadológicas, para analisar suas potencialidades e verificar problemas.

Através do histórico de vendas da empresa, de 1997 a 1999, comprovou-se a necessidade de um esforço de vendas para os meses de baixa temporada.

Somente a partir da análise de todos esses fatores e da investigação feita através das entrevistas, puderam ser levantados os pontos fortes e fracos da organização.

Ao identificar os fatores externos que influenciam as ações da empresa, observou-se que eles fazem parte de uma rede de bons relacionamentos, pois o hotel é bem conceituado e respeitado no mercado. Apesar destes fatores influenciarem nas decisões, não impedem as ações da empresa.

Na fase de prognóstico, as estratégias e planos de ação foram traçados para atingir o objetivo de aumentar as taxas de ocupação do hotel na baixa temporada, que compreende o período de abril a setembro de cada ano. Procurou-se determinar planos de ação de menor custo, atingir a clientela já existente e buscar novos mercados.

Pela grande aproximação com os principais administradores, o contato direto com os empregados e o conhecimento real dos objetivos da empresa, o plano tornou-se realista e viável, dentro das possibilidades que o hotel apresenta.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- \_\_\_\_\_ .Pesquisa diz que brasileiro viaja pouco. **Revista Hotelnews**, mar-abr. 1999, p.48-49.
- ARRILLAGA, José Ignacio de. **Introdução ao estudo do turismo: Turismo e sociedade.** Rio de Janeiro: Editora Rio, 1976.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: Fundamentos e dimensões.** 2.ed. São Paulo: Ática, 1995.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BARRETO, Margarita. **Planejamento e organização em turismo.** Campinas: Papyrus, 1991.
- CASTELLI, Geraldo. **Marketing hoteleiro.** 2.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.
- CASTELLI, Geraldo. **Turismo: Atividade marcante do século XX.** 2.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1990.
- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994, v.2.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.
- LAGE, Beatriz H. Gelas & MILONE, Paulo César. **Economia do turismo.** Campinas: Papyrus, 1991.

- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Direção estratégica**. Florianópolis: Curso de Administração da UFSC, 1999, 114 p., apostila da disciplina de Direção Estratégica – CAD 5234.
- RABAHY, Wilson A. **Planejamento do turismo: Estudos econômicos e fundamentos econométricos**. São Paulo: Loyola, 1990.
- REIS, Juvenal. Administração de hospedagem. **Apostila do SENAC**, nov.1988.
- RODRIGUES, Adir A. B. **Turismo e geografia: Reflexões teóricas e enfoques regionais**. São Paulo: Hucitec, 1996.
- RUSCHMANN, Doris. **Marketing turístico: Um enfoque promocional**. Campinas: Papirus, 1991.
- SILVA, Alex Sandro Valdir et al. **A globalização e seus impactos para o Brasil**. Florianópolis: Curso de Administração da UFSC, 1999, 22 p., trabalho da disciplina de Novos Cenários Mundiais – CAD 5229.
- SOARES, Izabela Dias. **Relatório de estágio: Estudo da situação organizacional do Hotel Ardentia**. Florianópolis: Curso de Administração da UFSC, 1997, 78 p., trabalho da disciplina de Prática Administrativa – CAD 5220.
- SOARES, Izabela Dias et al. **Plano de marketing para o Hotel Ardentia**. Florianópolis: Curso de Administração da UFSC, 1999, 63 p., trabalho da disciplina de Estratégia Mercadológica – CAD5232.
- STANTON, William John. **Fundamentos do marketing**. São Paulo: Pioneira, 1990, v.2.
- URRY, John. **O olhar do turista: Lazer e viagens nas sociedades contemporâneas**. São Paulo: SESC, 1996.
- WAHAB, Salah-Eldin Abdel. **Introdução à administração do turismo**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

## 10. ANEXOS

**Anexo 1**  
**Principais aspectos do Hotel & Spa Ardentia**



HOTEL & SPA  
**ARDENTIA**  
Centro de Revitalização e Eventos

Set/98

## PRINCIPAIS ASPÉCTOS DO HOTEL & SPA ARDENTIA

**A CIDADE** - A ilha dispõe de pontos turísticos, museus, monumentos históricos, tours marítimo e rodoviário, e ainda 42 praias de geografias distintas e de belíssimas paisagens.

### CLIMA DA REGIÃO - temperaturas médias mensais em °C

ESTAÇÃO	MESES	MESES	MESES
<b>VERÃO</b>	dezembro 23,0	janeiro 24,4	fevereiro 24,6
<b>OUTONO</b>	março 24,0	abril 21,8	maio 19,4
<b>INVERNO</b>	junho 17,1	julho 16,4	agosto 16,8
<b>PRIMAVERA</b>	setembro 17,8	outubro 19,3	novembro 21,1

- **UMIDADE RELATIVA DO AR** = média de 82% - **ÍNDICE PLUVIOMÉTRICO** = média de 129mm

**LOCALIZAÇÃO DO HOTEL & SPA ARDENTIA** - Situado no extremo norte da ilha de Santa Catarina, na praia dos Ingleses, distante 32 Km do centro da cidade de Florianópolis e da rodoviária, 41 Km do aeroporto e 120 m do mar.

**PRAIA DOS INGLESES** - Praia de águas límpidas, mar de ondas e 5 Km de areias brancas. Tem infraestrutura de água, esgoto, luz, telefone, farmácias, super-mercados, bares, restaurantes, casas noturnas, segurança, igrejas, comércio de artigos variados, clínicas médicas e odontológicas e bancos.

**ACESSOS VIÁRIOS E MEIOS DE TRANSPORTE** - O percurso Centro / Hotel é feito através da rodovia SC - 401 até o trevo de acesso à rodovia SC - 403, daí seguindo até a praia dos Ingleses. Para atender a esse percurso a Cidade dispõe de transporte coletivo diário, comum e especial, das 06:00h às 23:00h. As alternativas recaem sobre Taxis, Locadoras e Receptivos.

### TIPOS E QUANTIDADES DE UNIDADES HABITACIONAIS E SALAS DE EVENTOS -

QUANTIDADE	TIPO DE APARTAMENTO OU SALA	CAPACIDADE MÁXIMA DE PESSOAS
15	Apto tipo Ardentia Village	04
04	Apto tipo Ardentia Village	02
03	Apto tipo Ardentia Tower	02 ( deficientes físicos )
29	Apto tipo Ardentia Tower	02
19	Apto tipo Ardentia Tower	03
04	Suíte Tower dupla	05
01	Sala Cruzeiro	120 ( em auditório )
01	Sala Ursa Maior	80 ( em auditório )

**ESTRUTURAS FÍSICAS DAS UH's - APTOS ARDENTIA VILLAGE:** Situados em edifício construído em tijolo aparente, estão distribuídos em dois andares. Acabamento em piso vinílico e equipados com armário embutido, toucador, tv à cores, ar condicionado, frigobar, telefone, cofre individual e Bwc privativo com chuveiro elétrico. Providos de sacada com vista para a área de lazer do Hotel. **APTOS ARDENTIA TOWER e SUÍTES:**

Situados em edifício construído em alvenaria e distribuídos em três andares. Acabamento com piso cerâmico e Equipados com tv à cores, som ambiente, cofre individual, telefone, ar condicionado, frigobar, Bwc privativo, toucador, armários embutidos e aquecimento central de água. Equipados com sistema eletrônico de energia.

**EQUIPAMENTOS DE SERVIÇO E LAZER DO HOTEL** - Quadras de tênis e vôlei, piscina externa aberta, piscina aquecida, sauna, churrasqueira coletiva, sala de jogos, sala de tv, equipamentos de praia, restaurante, cafeteria, bar, lavanderia, segurança, play-ground, sala de estar, áreas para reuniões e eventos, sala de ginástica, Centro de Revitalização e informações básicas em Braille.

**SISTEMA DE FUNCIONAMENTO** - Estão baseados nos serviços de um hotel três (03) estrelas.

## HOTEL & SPA ARDENTIA

Rua do Marisco, 80 - Praia dos Ingleses - 88058-090 - Florianópolis - SC - Brasil  
Fone/Fax: (48) 269 1388 - E-mail: hotelspa@ardentia.com.br - www.ardentia.com.br

**Anexo 2**  
**Localização do Hotel & Spa Ardentia**



PLANTA DE LOCALIZAÇÃO

HOTEL & SPA  
**ARDENTIA**

Centro de Revitalização e Eventos

**Rua do Marisco, 80 - Praia dos Ingleses**

**Fone/Fax: (048) 269.1388**

**Florianópolis / SC**

**e-mail: hotelspa@ardentia.com.br**

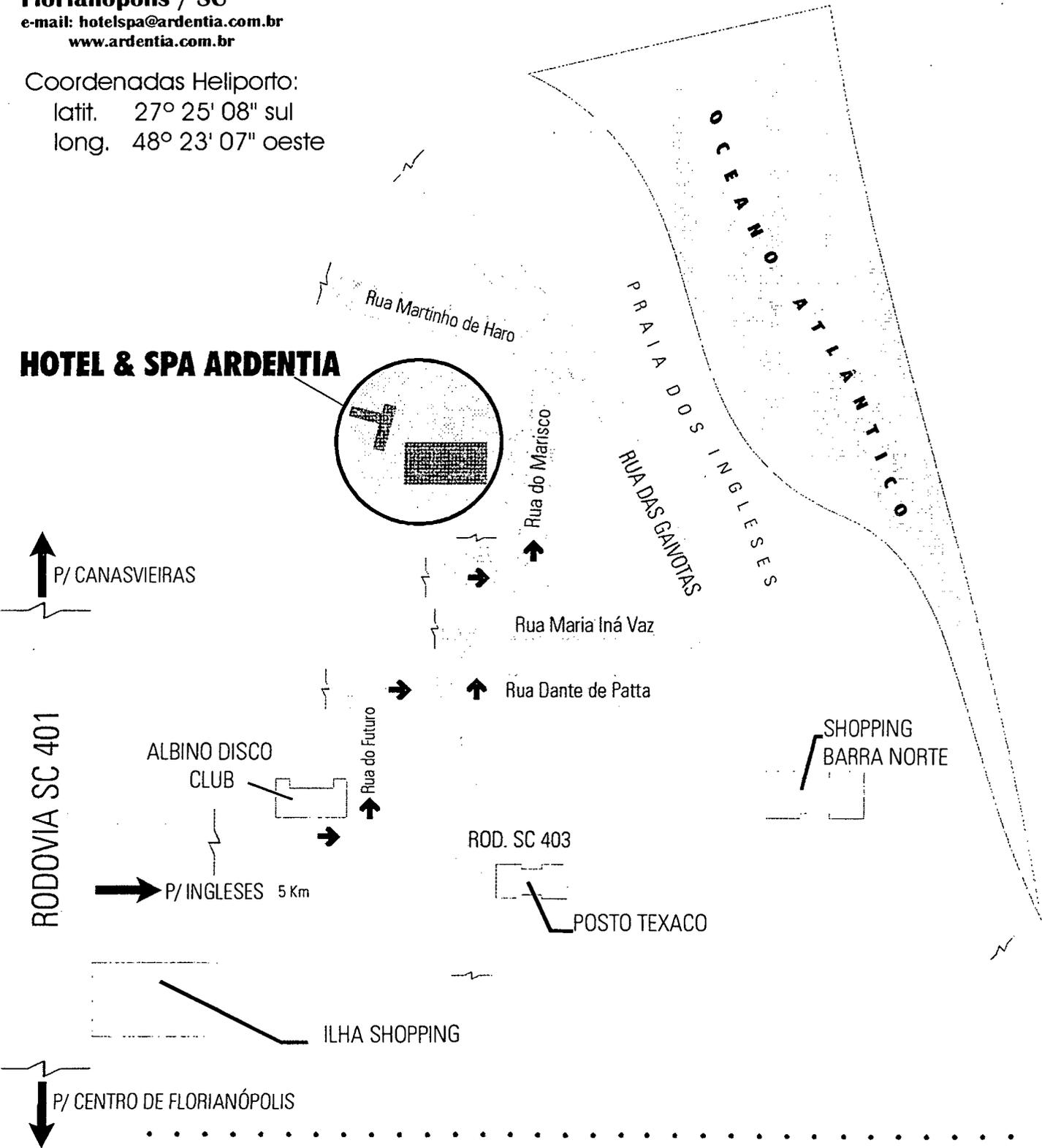
**www.ardentia.com.br**

Coordenadas Heliporto:

latit. 27° 25' 08" sul

long. 48° 23' 07" oeste

**HOTEL & SPA ARDENTIA**



RODOVIA SC 401

P/ CANASVIEIRAS

ALBINO DISCO CLUB

P/ INGLESES 5 Km

P/ CENTRO DE FLORIANÓPOLIS

SHOPPING BARRA NORTE

ROD. SC 403

POSTO TEXACO

ILHA SHOPPING

**Anexo 3**  
**O Centro de Revitalização Ardentia**

## FICHA TÉCNICA DO CENTRO DE REVITALIZAÇÃO ARDENTIA

### ESCOLHA E A INFRA ESTRUTURA

Localizado na Praia dos Ingleses, em Florianópolis, o Centro de Revitalização Ardentia opera com estrutura de hotel que garante a experiência necessária do bom atendimento na hospedagem do cliente. A escolha do local para instalação do Centro recaiu devido a pureza do ar e a qualidade da água, com Ph muito próximo da pele humana, fator fundamental nas técnicas de tratamento aplicadas. O Centro de Revitalização Ardentia conta com consultório médico, salas de massagens, fono de Bier, sala de hidromassagem, saunas, sauna seca, sala de inalação, duchas térmicas, banheira, piscina térmica, refeitório e salas de apoio. No hotel ainda se dispõe de uma ampla área para prática de esportes, atividades físicas, quadra de tênis, piscina externa, salas para eventos, sala de estar, jardins, bar, restaurante e sala de jogos para o lazer. Os apartamentos são amplos e modernos, equipados com tv em cores, ar condicionado, telefone com discagem direta e frigobar.

### EQUIPE MULTIPROFISSIONAL

A equipe do Centro de Revitalização Ardentia é composta de: médico, farmacêutico, químico, bioquímico, psicóloga, naturopata, auxiliar de enfermagem, massoterapeuta, professor de educação física, terapeuta corporal, e equipe de apoio.

### CHEGADA E A PERMANÊNCIA

A chegada está prevista aos domingos até as 18 horas. Os clientes são recepcionados e acomodados em seus apartamentos. Para que o trabalho desenvolvido pelo Centro de Revitalização Ardentia surta os efeitos e sejam atingidos os objetivos estabelecidos, é necessária a permanência mínima de uma semana, sendo duas o tempo ideal.

### METODOLOGIA

Baseado na Kneipptherapie e nas técnicas terapêuticas do Dr. Randolph Stone, médico que desenvolveu a Radiestesia e a Terapia da Polaridade, o método adotado pelo Centro de Revitalização Ardentia utiliza também a fitoterapia, atividades físicas, dieta balanceada, tratamentos desintoxicantes e relaxantes.

### DIETA, ATIVIDADES FÍSICAS E AS TÉCNICAS TERAPÊUTICAS

A dieta aplicada é baseada nas necessidades calóricas do spaziano, de acordo com o programa adotado. A atividade física do Centro de Revitalização Ardentia é voltada para o desenvolvimento físico individual, promovendo a liberação das substâncias de ação negativa no organismo. Através da atividade física afastam-se os riscos da obesidade, diabetes e outros males condicionados ao sistema cardiovascular e respiratório. Ginástica estética, alongamentos, caminhadas supervisionadas e hidroginástica são algumas das atividades físicas aplicadas no Centro de Revitalização Ardentia. Utilizando tratamentos naturais e alternativos, a equipe multiprofissional do Centro de Revitalização Ardentia desenvolveu um programa de técnicas terapêuticas respeitando a capacidade física diferenciada de cada cliente.

- Unterwassermassage - Massagem sub-aquática que aumenta a circulação linfática.
- Bandagem - para reduzir medidas.
- Fono de Bier - Aplicação para desintoxicação e relaxamento muscular
- Ofurô - Banhos de imersão japonês.
- Biotrat - Acupuntura auricular magnética.
- Moor Packung - Aplicação de lama para a desintoxicação.
- Gomage - Tratamento para a eliminação das células mortas.
- Reiki - É um método tibetano de canalização de energia.
- Atividades Físicas - Ginástica orientada por instrutor, sob prescrição.
- Reflexologia - Massagem nas plantas dos pés para relaxar e estimular os órgãos vitais.
- Aromaterapia - Utilização de aromas para a diminuição do apetite ou para relaxamento.
- BioSauna - Sauna seca com o uso da cromoterapia.
- Massagem Anti-Stress - Massagem relaxante.
- Caminhadas - Caminhadas relaxantes, visando uma atividade aeróbica leve e saudável.
- Tomadas de Sinais Vitais - Análise diária da pressão arterial, temperatura e batimentos cardíacos.
- Cromoterapia + Aromaterapia - Harmonização das energias vitais através das cores e aromas.
- Massagem estética - Indicada como auxiliar na eliminação de celulite e redução de medidas.

### EXAMES LABORATORIAIS E, O QUE TRAZER

Além dos custos da semana de tratamento, estão os exames laboratoriais: parcial de urina, hemograma, glicose, colesterol, HDL, triglicerídios e ácido úrico. Outros exames, se necessários, serão cobrados à parte de acordo com o estado de saúde do cliente. Se o cliente possuir exames recentes que atestem sua condição de saúde, recomendamos trazê-los. (Ex.: eletrocardiograma, teste ergométrico, etc). Para uma estada mais agradável, são necessárias roupas confortáveis como: abrigos, tênis, malhas e uma atividade física, chinelos de borracha e roupas de banho. O roupão usado dentro do Centro será entregue na chegada do cliente.

### CUSTOS EXTRAS

Serviços de salão de beleza, telefone, lavanderia, aulas de tênis, city-tour, traslados e despesas extras no hotel não estão incluídos nos custos dos programas.

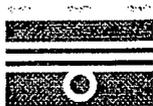
### AValiação FINAL

A avaliação final de sua estada é feita uma avaliação pela equipe profissional, computando-se assim os resultados obtidos com os tratamentos.

<b>PACOTE ESTRELAR</b>	
<b>7 DIÁRIAS - DOMINGO A DOMINGO - EMAGRECIMENTO - ANTI-STRESS e DESINTOXICAÇÃO</b>	
<b>INVESTIMENTO</b>	
<b>SGL</b>	<b>RS 1.765,00</b>
<b>DBL</b>	<b>RS 1.526,00</b>
<b>Acompanhante</b>	<b>R\$ 34,00 / dia</b>
<b>TARIFA DIÁRIA SPA</b>	
<b>INVESTIMENTO</b>	
<b>SGL</b>	<b>RS 208,00</b>
<b>DBL</b>	<b>RS 167,00</b>

- ( Preços por pessoa )

**Anexo 4****Questionário aplicado pelo hotel aos hóspedes**



HOTEL & SPA  
**ARDENTIA**  
Centro de Revitalização e Eventos

## COMENTÁRIOS

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**CARO HÓSPEDE,**

OBRIGADO POR TER ESCOLHIDO O HOTEL & SPA ARDENTIA PARA SUA ESTADA EM FLORIANÓPOLIS.

POR FAVOR, AJUDE-NOS EM NOSSOS OBJETIVOS PREENCHENDO ESTE FORMULÁRIO.  
OS SEUS COMENTÁRIOS SERÃO CUIDADOSAMENTE CONSIDERADOS.

MUITO OBRIGADO,

DIRETORIA DO HOTEL & SPA ARDENTIA

1) NOSSO SERVIÇO FOI EFICIENTE?					2) NOSSA EQUIPE FOI AMÁVEL E GENTIL?				
Setor	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Setor	Ótimo	Bom	Médio	Ruim
Reserva					Reserva				
Recepção					Recepção				
Mensagens					Telefonia				
Café da Manhã					Café da Manhã				
Restaurante					Restaurante				
Bar					Bar				
Serviço de Apto.					Serviço de Apto.				
Conforto de Apto.					Governança				
Limpeza do Banheiro									
Segurança									

SEUS COMENTÁRIOS E SUGESTÕES SOBRE  
O NOSSO SERVIÇO:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SEUS COMENTÁRIOS E SUGESTÕES SOBRE  
A NOSSA EQUIPE:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- A CONSERVAÇÃO DOS EDIFÍCIOS É BOA? SIM  NÃO
- É BOA A RELAÇÃO PREÇO / QUALIDADE? SIM  NÃO
- É A PRIMEIRA ESTADA NESTE HOTEL? SIM  NÃO
- RECOMENDARIA ESTE HOTEL A UM AMIGO? SIM  NÃO
- QUAL A ÁREA DO HOTEL QUE MAIS LHE AGRADOU?

• QUAL O MOTIVO DE SUA VIAGEM? Negócios  Lazer  Congressos  Outros

• ALGUM DE NOSSOS FUNCIONÁRIOS PRESTOU-LHE UM SERVIÇO EXCEPCIONAL?

NOME DO FUNCIONÁRIO: \_\_\_\_\_ SETOR: \_\_\_\_\_

• SEUS DADOS PESSOAIS

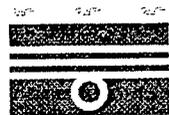
NOME: \_\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

CIDADE: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

• APARTAMENTO UTILIZADO Nº: \_\_\_\_\_

**Anexo 5**  
**Tarifários do Hotel & Spa Ardentia**



Ago/99

HOTEL & SPA  
**ARDENTIA**  
Centro de Revitalização e Eventos

## TARIFÁRIO AGÊNCIA - TA

( Preços por Apartamento )

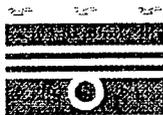
Tipo	07/03/99 à 19/12/99	19/12/99 à 26/12/99 02/01/00 à 03/03/00	26/12/99 à 02/01/00 03/03/00 à 12/03/00
	Ardentia Village SGL	R\$ 60,00	R\$ 104,00
Ardentia Village DBL	R\$ 75,00	R\$ 130,00	R\$ 143,00
Ardentia Tower SGL	R\$ 71,00	R\$ 122,00	R\$ 135,00
Ardentia Tower DBL	R\$ 89,00	R\$ 152,00	R\$ 167,00
Tower Suíte DBL	R\$ 115,00	R\$ 199,00	R\$ 219,00
3ª Pessoa - adicional	R\$ 23,00	R\$ 38,00	R\$ 42,00
Menores (*)	R\$ 9,00	R\$ 16,00	R\$ 18,00

### INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES:

- Preços incluídos taxas e café da manhã completo;
- (\*) A partir do segundo menor, até 06 anos, acompanhados dos pais e no mesmo apartamento;
- Condições de pagamento: 30% no ato da reserva e saldo em até 07 (sete) dias antes da entrada do(s) passageiro(s);
- Cancelamentos de reservas serão aceitos até 10 (dez) dias antes da entrada do(s) hóspede(s) no Hotel, revertendo valores pagos para uso em até 03 (três) meses da data do pagamento efetuado;
- "No-Show" corresponde à 35% das diárias reservadas, sendo que o mínimo considerado é de 01 (uma) diária;
- Este tarifário cancela os anteriores;
- Preços sujeitos à alteração sem prévio aviso;
- Comissão de 10% para agências de viagens.

### HOTEL & SPA ARDENTIA

Rua do Marisco, 80 - Praia dos Ingleses - 88058-090 - Florianópolis - SC - Brasil  
Fone/Fax: (48) 269 1388 - E-mail: hotelspa@ardentia.com.br - www.ardentia.com.br



Ago/99

HOTEL & SPA  
**ARDENTIA**  
Centro de Revitalização e Eventos

## REVEILLON 2000

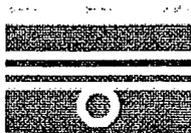
Por Pessoa (base apto. duplo)	R\$ 1.267,00
Pessoa extra (mesmo apto.)	R\$ 929,00

Período do pacote: 26/12/99 à 02/01/2000

- INCLUI:**
- 07 Diárias em apto. no Hotel Spa Ardentia Tower;
  - Wellcome Drink;
  - 06 jantares no restaurante Capitânia do Hotel Spa Ardentia;
  - 01 menor de 06 anos dividindo o mesmo apartamento com 02 adultos = R\$ 544,00;
  - 01 tratamento relaxante no Spa no período da hospedagem;
  - Recreação durante o período;
  - \*Champagne na noite de Reveillon, na escuna;
  - \*01 fita de vídeo em VHS, com os momentos da festa;
  - Festa de Reveillon em barco, na Baía que banha Florianópolis, com música ao vivo e Ceia a bordo, de onde poderemos assistir à queima de fogos na avenida Beira-mar e demais bairros, que ocorrem em toda a Ilha.
  - Não Inclui - Despesas de caracter pessoal, tais como: telefonemas, lavanderia, bebidas nas refeições, inclusive na ceia de Reveillon e tudo mais que não estiver explícito no programa acima.
  - OBS.: O champagne e a fita de vídeo serão ofertados, uma para cada apartamento.
  - Forma de pagamento: 30% para confirmação da reserva, saldo até 15/12/99.
  - Cancelamentos de reservas serão aceitos até 30/11/99. Após esta data, reverteremos os valores pagos para uso até 3 meses da data do pagamento realizado.
  - "No-show" será cobrado integralmente.
  - Preços válidos até 30/11/99.
  - Comissão de agência de viagem = 10%.

**HOTEL & SPA ARDENTIA**

Rua do Marisco, 80 - Praia dos Ingleses - 88058-090 - Florianópolis - SC - Brasil  
Fone/Fax: (48) 269 1388 - E-mail: hotelspa@ardentia.com.br - www.ardentia.com.br



H O T E L & S P A  
**ARDENTIA**  
Centro de Revitalização e Eventos

Ago/99

## PACOTE "LUA DE MEL"

OPÇÕES	01/03/99 à 04/04/99		
	04/04/99 à 03/10/99	03/10/99 à 19/12/99	02/01/00 à 03/03/00
03 DIÁRIAS	<b>RS 286</b>	<b>RS 349</b>	<b>RS 503</b>
05 DIÁRIAS	<b>RS 413</b>	<b>RS 518</b>	<b>RS 777</b>

- INCLUI:
- HOSPEDAGEM EM APTOS TIPO ARDENTIA TOWER (equipado com ar condicionado, tv em cores, frigobar, telefone c/ discagem direta, som ambiente);
  - 01 (um) CHAMPAGNE e 01 (uma) CESTA DE FRUTAS no Apto
  - CAFÉ DA MANHÃ NO APTO até às 11:00h;
  - 01 (um) TRATAMENTO REVITALIZANTE NO SPA ARDENTIA;
  - LATER CHECK-OUT
  - ESTACIONAMENTO no Hotel;
  - TAXA DE SERVIÇOS.

### INFORMACÕES COMPLEMENTARES:

- Forma de Pagamento: 30% no ato da reserva e saldo até o Check-In;
- **Comissão de 10% para Agência de Viagens;**
- Cancelamentos de reservas serão aceitos até 10 (dez) dias antes da entrada dos noivos no Hotel, revertendo valores pagos para uso em até 03 (três) meses da data do pagamento efetuado.
- "No Show" será cobrado integralmente, de acordo com a opção escolhida;
- Preços sujeitos a alterações sem prévio aviso.



## "NATAL" COM MUITO SOL E HARMONIA

- Válido no período de 19 à 26/12/99 – R\$

### INCLUI:

- 07 diárias com café da manhã
- 06 Jantares no restaurante do Hotel;
- 01 Ceia no Hotel em 24/12/99, com música ao vivo , incluído refrigerante ou água;
- **PRESENTE DE NATAL - Devolução do valor pago, relativos à duas pessoas, através de sorteio realizado durante a ceia de natal.**
- (\*\*) Distribuição de presentes por Papai Noel em 24/12/99;
- Equipamento de praia ( toalha, cadeira e guarda-sol);
- Estacionamento no Hotel; e Taxa de Serviço.

Pessoa	Adulto	Menor
Apto. Duplo	R\$ 1.176 / apto	R\$ 1.015 / apto
Terceira pessoa	R\$ 338 / pessoa	R\$ 338 / pessoa
(* Menores	R\$ 155 / pessoa	R\$ 155 / pessoa

### INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES:

- (\*) A partir do segundo menor, até 06 anos, acompanhados dos pais e no mesmo apartamento;
- Forma de pagamento: 30% no ato da reserva e saldo em até 07 (sete) dias antes da entrada no Hotel;
- Cancelamento de reservas serão aceitos até 10 (dez) dias antes da entrada dos hóspedes no Hotel, revertendo valores pagos para uso em até 03 (três) meses da data do pagamento efetuado;
- "No Show" será cobrado integralmente;
- (\*\*) Os presentes a serem distribuídos por "Papai Noel" são de responsabilidade dos Hóspedes;
- Preços sujeitos a alteração sem prévio aviso;
- **Comissão de 10% para agentes de viagens.**

Rua do Marisco, 80 - Praia dos Ingleses  
Florianópolis/SC - Cep 88.058-090  
Fone/Fax (48) 269.1388  
e-mail: hotelspa@ardentia.com.br  
www.ardentia.com.br

**HOTEL & SPA  
ARDENTIA**

# Fax

**De:** WALMOR SOARES FILHO

**Para:** IRC - CENTRAL DE RESERVAS

**Fax:** (48) 324.1369

**Páginas:** 01

**Fone:**

**Data:** 19/11/99

**Ref:** PROPOSTA EVENTO

**CC:**

Urgente     P/ revisão     Favor comentar     Favor responder     Favor reciclar

ATT/ MARLI

**REFERENTE À EVENTO DIA 03 À 05/12, INFORMAMOS PREÇOS:**

### TARIFA DE EVENTOS

PACOTE COM HOSPEDAGEM:

valor / pessoa / EVENTO	Apto. Single	Apto. Duplo	Apto. Triplo
TOTAL / pax / evento	R\$ 168,00	R\$ 104,00	R\$ 92,00

- Este Pacote inclui: 02 Diárias com café da manhã, 04 refeições ( 02 almoços e 02 jantares ) e cortesia das duas salas e uso dos equipamentos Flip chart e Retroprojeter, iniciando com o jantar da Sexta, dia 03/12.
- A Diária inicia e termina às 12:00h.
- O comissionamento para a agência é de 10 % sobre o total do evento
- Faturamento 10 dias após o check out.

Atenciosamente,

WALMOR SOARES FILHO

Hotel & SPA Ardentia

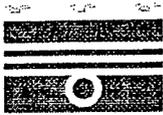
## ARDENTIA ESTRELAR em R\$

7 DIÁRIAS - DOMINGO À DOMINGO EMAGRECIMENTO - ANTI-STRESS - DESINTOXICAÇÃO	Stress	Emagrecimento
Avaliação médica	1	1
Exames laboratoriais	1	1
Avaliação Nutricional	1	1
Cromoterapia + Aromaterapia	1	1
Gomage	1	1
Biossauna	3	3
Moor Packung	1	1
Avaliação do Stress	1	0
Forno de Bier	3	3
Reiki	1	0
Unterwassermassage	4	3
Massagem estética	5	4
Bandagem	3	3
Atividades Físicas	6	11
Ofurô	3	3
Tomada de sinais vitais	6	6
Dieta Balanceada	7 dias	7 dias
Hospedagem	7 diárias	7 diárias

INVESTIMENTO	
SGL	R\$ 1.765,00
DBL	R\$ 1.526,00
Acompanhante(*)	R\$ 34,00 / dia

### INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES:

- Manutenção durante o período de um (01) ano após o tratamento;
- Tratamentos: Preços por pessoa, isentos de taxa de serviços;
- Confirmação de reserva: recomendamos antecipação de 15 dias e garantia de 30% do total através de depósito bancário;
- Saldo de pagamento até a entrada no hotel;
- Alterações de período: somente com 7 dias antes do início do período reservado;
- Cancelamento fora do prazo implica na perda total do sinal pago;
- Saída prematura implica na cobrança integral do programa escolhido;
- Preços sujeitos a alteração sem prévio aviso;
- Entrada no Domingo, entre 13:00h e 18:00h;
- (\*) Acompanhante: preço por dia / pessoa e no mesmo apartamento, com café da manhã e sem tratamento;
- A quantidade de tratamentos dos programas pode sofrer alterações conforme prescrição médico / terapêutica;
- Saídas: Domingo até 12:00hs ( não incluído almoço ).



HOTEL & SPA  
**ARDENTIA**  
Centro de Revitalização e Eventos

Ago/99

## TARIFA DIÁRIA SPA - EM R\$

( Preços por pessoa )

Tipo Ocupação	
SGL	<b>208,00</b>
DBL	<b>167,00</b>

### INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES:

- **INCLUI:** Taxas, pensão completa do Spa e dois (02) tratamentos diários;
- Condições de pagamento: 30% no ato da reserva e saldo em até 07 (sete) dias antes da entrada do(s) passageiro(s);
- Cancelamentos de reservas serão aceitos até 10 (dez) dias antes da entrada do(s) hóspede(s) no Hotel, revertendo valores pagos para uso em até 03 (três) meses da data do pagamento efetuado;
- “No-Show” corresponde à 35% das diárias reservadas, sendo que o mínimo considerado é de 01 (uma) diária;
- Este tarifário cancela os anteriores;
- Preços sujeitos à alteração sem prévio aviso;

Ago/99

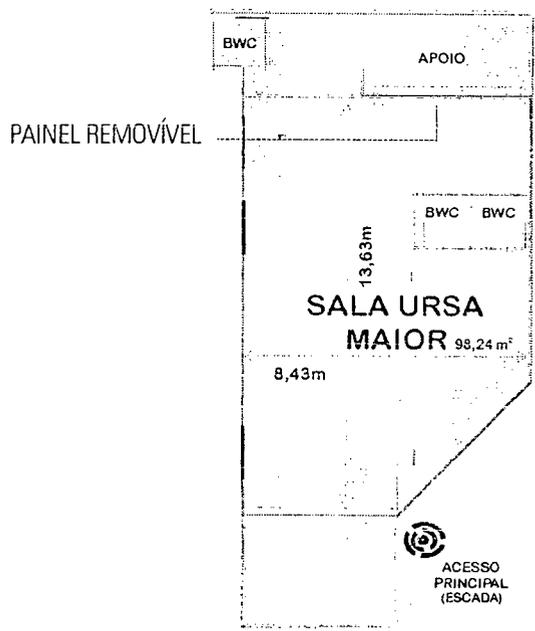
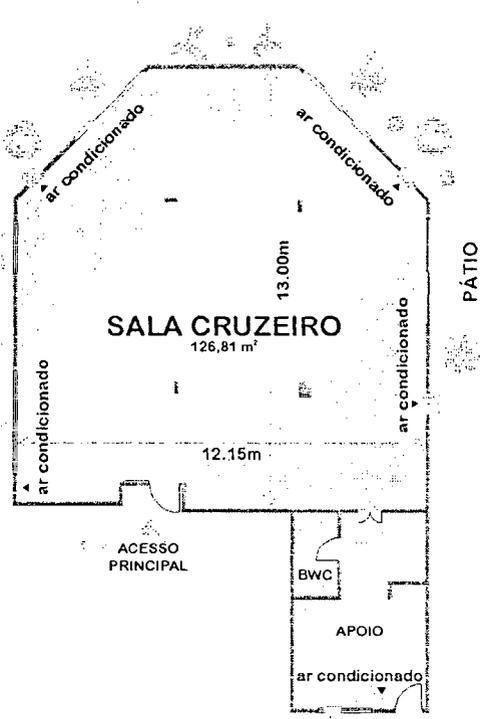
### **HOTEL & SPA ARDENTIA**

Rua do Marisco, 80 - Praia dos Ingleses - 88058-090 - Florianópolis - SC - Brasil  
Fone/Fax: (48) 269 1388 - E-mail: [hotelspa@ardentia.com.br](mailto:hotelspa@ardentia.com.br) - [www.ardentia.com.br](http://www.ardentia.com.br)

**Anexo 6**  
**O Centro de Eventos**

Rua de Maricó, nº 80 - Praia dos Ingleses  
 Florianópolis - Srª Catarina - BRASIL  
 Fone/Fax: (48) 289 1308  
 e-mail: hotelspa@ardentia.com.br  
 www.ardentia.com.br

HOTEL & SPA  
**ARDENTIA**  
 Centro de Revitalização e Eventos



Salas	1	2	3	4	5
SALA CRUZEIRO	120	80	80	200	100
SALA URSA MAIOR	80	50	50	120	
ARDENTIA				100	
SERENA				130	90

Rua de Maricó, nº 80 - Praia dos Ingleses  
 Florianópolis - Srª Catarina - BRASIL  
 Fone/Fax: (48) 289 1308  
 e-mail: hotelspa@ardentia.com.br  
 www.ardentia.com.br

**FACILIDADES E SERVIÇOS:**  
 Microfone, Lousa, Flip Chart,  
 Videocassete, TV Color.,  
 Som. Retro-projetor e Jca

**Anexo 7****Distribuição das receitas entre os meses de alta e baixa temporada de 1997 à 1999**

Distribuição das receitas da empresa entre os meses de alta e baixa temporada, de 1997 à 1999, elaborada através de dados fornecidos pelo Diretor Administrativo-financeiro do Hotel & Spa Ardentia:

***Baixa temporada/ 1997:***

	Receita do semestre
<b>Abr/97</b>	28,60%
<b>Mai/97</b>	6,41%
<b>Jun/97</b>	6,41%
<b>Jul/97</b>	7,80%
<b>Ago/97</b>	6,40%
<b>Set/97</b>	44,36%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

***Alta temporada/ 1997-1998:***

	Receita do semestre
<b>Out/97</b>	3,40%
<b>Nov/97</b>	7,33%
<b>Dez/97</b>	9,18%
<b>Jan/98</b>	37,94%
<b>Fev/98</b>	33,81%
<b>Mar/98</b>	8,35%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

***Baixa temporada/1998:***

	Receita do semestre
<b>Abr/98</b>	38,21%
<b>Mai/98</b>	12,24%
<b>Jun/98</b>	6,30%
<b>Jul/98</b>	15,92%
<b>Ago/98</b>	9,18%
<b>Set/98</b>	18,16%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

***Alta temporada/ 1998-1999:***

	Receita do semestre
<b>Out/98</b>	6,22%
<b>Nov/98</b>	5,42%
<b>Dez/98</b>	6,99%
<b>Jan/99</b>	41,03%
<b>Fev/99</b>	28,96%
<b>Mar/99</b>	11,38%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

***Baixa temporada/ 1999:***

	Receita do semestre
<b>Abr/99</b>	33,32%
<b>Mai/99</b>	10,01%
<b>Jun/99</b>	12,01%
<b>Jul/99</b>	15,68%
<b>Ago/99</b>	14,54%
<b>Set/99</b>	14,43%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Anexo 8**  
**Roteiro das entrevistas**

**Entrevista: Sr. Valerio Gomes Soares (Diretor Comercial)**

1. Qual é a história da empresa?
2. Qual o número de funcionários por setor (baixa e alta temporada)? Escolaridade e tempo de serviço?
3. Quais são as funções realizadas na empresa?
4. Qual é a missão atual da empresa, objetivos e estratégias?
5. Área total do hotel?
6. Intermediários: quem são?
7. Clientes: perfil?
8. Quais são os principais concorrentes?
9. O que o Sr. Considera como pontos fortes e pontos fracos do hotel?

**Entrevista: Sr. Walmor Gomes Soares Filho (Diretor Financeiro)**

1. Como é a relação com os fornecedores? Frequência, condições e quantidades nos pedidos (baixa/alta)? Projetos futuros? Relatório de produtos adquiridos ao mês por setor (baixa/alta)?
2. Quanto o hotel fatura com diárias, lavanderia, restaurante, telefone, frigobar, bar etc.
3. Qual a frequência de pagamentos com dinheiro, cheque, cartão?
4. Análise econômica: Situação é favorável p/ o turismo?
5. O que o Sr. Considera como pontos fortes e pontos fracos do hotel?

## **Entrevista: Nara Barros (Terapeuta Chefe do Spa)**

1. Qual a relação entre o Hotel e o Spa?
2. Quais os pontos fortes da empresa?
3. E quais os pontos fracos?
4. Qual é a estrutura organizacional do Spa?
5. Qual é o número de funcionários no Spa (baixa e alta temporada)? Escolaridade e tempo de serviço?
6. Descrição de cargos e funções no Spa?

**Entrevista: Valeria Palmeira Rosa (Auxiliar de reservas)**

1. Quais são os preços praticados pela empresa (hotel, eventos e Spa)?
2. Como tem se comportado a ocupação do hotel nos últimos tempos?
10. Quais os pontos fortes e fracos da empresa na sua opinião?