

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA VISANDO MELHOR OCUPAÇÃO DOS  
HOTÉIS SITUADOS NA REGIÃO NORTE DA ILHA DE SANTA CATARINA  
NO PERÍODO DA BAIXA TEMPORADA**

**Mauro Luiz Bresolin**

Dissertação submetida a Universidade Federal de Santa  
Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia  
de Produção

Orientador: Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Área de Concentração: Gestão de Negócios

Florianópolis

Setembro/2001

# ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA VISANDO MELHOR OCUPAÇÃO DOS HOTÉIS SITUADOS NA REGIÃO NORTE DA ILHA DE SANTA CATARINA NO PERÍODO DA BAIXA TEMPORADA

Mauro Luiz Bresolin

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de

## **MESTRE EM ENGENHARIA**

Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma  
final pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Dr.

Banca examinadora:



Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

( Orientador )



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Prof. Neri dos Santos, Dr.

## DEDICATÓRIA

Em memória, a meu pai,  
Antonio Bresolin

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Antônio Diomário de Queiroz, pela oportunidade e confiança depositadas, e pelos ensinamentos e colaboração na realização deste trabalho.

Aos professores da banca examinadora, Carlos Raul Borenstein e Neri dos Santos pelas importantes sugestões para a conclusão deste trabalho.

Ao companheiro, Adalberto José Ramos Campelli, pelo incentivo e apoio durante todo o período de estudos, e colaborador com seu grande conhecimento e experiência.

A minha família, pela solidariedade, incentivo e dedicação depositada.

A todos eles, meu muito obrigado.

## SUMÁRIO

Resumo..... VIII

Abstract..... IX

### CAPÍTULO 1 – Introdução

1.1 – Considerações iniciais..... 1

1.1.1 – Histórico da região..... 3

1.2 – Definição do problema geral do trabalho..... 16

1.3 – Hipóteses

1.3.1 – Hipótese geral..... 17

1.3.2 – Hipóteses específicas..... 17

1.4 – Objetivos

1.4.1 – Objetivo geral..... 18

1.4.2.– Objetivos específicos..... 19

1.5 – Método de coleta de dados..... 20

1.6 – Limitações do trabalho..... 20

1.7 – Estrutura do trabalho..... 22

### CAPÍTULO 2 – Revisão bibliográfica

2.1 – Considerações gerais sobre a gestão hoteleira..... 24

2.1.1 – Análise da sazonalidade no mercado hoteleiro..... 26

2.1.2 – Déficit na baixa temporada e a situação estratégica.....	30
2.1.3 – O poder público e o seu envolvimento no processo turístico.....	31
2.2 – Enfoque teórico e bases conceituais.....	37
2.2.1 – Abordagem com lucro zero.....	50
2.2.2 – Gestão de custos.....	51
2.2.3 – Controles eficientes do custo fixo e da margem de contribuição.....	56
2.2.4 – Medidas não financeiras.....	57
2.2.5 – Gestão de eventos.....	61
2.3 – Estratégia mercadológica aplicada.....	62

### CAPÍTULO 3 – Estudo de caso dos hotéis situados no norte da Ilha de Santa Catarina

3.1 – A estrutura turística atual.....	67
3.1.1 – O parque hoteleiro disponível.....	67
3.1.2 – Os serviços turísticos de apoio.....	75
3.1.3 – A atuação do poder público.....	78
3.2 – Gestão da hospedagem.....	79
3.2.1 – A baixa temporada.....	80
3.2.2 – Uma proposta ocupacional na gestão de hospedagens.....	82
3.2.3 – Equilíbrio financeiro na baixa temporada.....	90
3.2.4 – Retorno anual do investimento sem ocupação na baixa temporada.....	98
3.2.5 – Retorno anual do investimento com ocupação na baixa temporada.....	101
3.2.6 – Comparativo do retorno do investimento sem e com ocupação na baixa temporada.....	105

3.2.7 – Realização de eventos.....	107
3.3 – Direcionadores de custos e posicionamento estratégico.....	112
3.4 – Envolvimento do mercado.....	122
 CAPÍTULO 4 – Conclusões e Sugestões	
4.1 – Conclusões.....	127
4.2 – Sugestões para trabalhos futuros.....	129
 BIBLIOGRAFIA.....	
	132

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma estratégia mercadológica, visando oferecer alternativa para superar a pouca ocupação da capacidade de hospedagem existente nos empreendimentos hoteleiros da região norte da Ilha de Santa Catarina durante a baixa temporada, com suas conseqüentes perdas em capital e trabalho.

Os estudos realizados propõem a ocupação dessa capacidade de hospedagem na baixa temporada, por meio de uma gestão de custos diferenciada e pela prática de preços reduzidos de vendas, com o repasse de toda a economia de operação ao cliente, transferindo a realização do lucro da atividade para o período de alta temporada

Com a prática de valores de venda competitivos, obtém-se a ocupação anual do empreendimento hoteleiro, possibilitando a manutenção de sua estrutura de funcionamento e sua operacionalidade, tanto de mão-de-obra treinada e capacitada como de seus equipamentos e sua funcionalidade.

Pretende-se, assim, viabilizar o empreendimento durante todo o ano evitando a dependência da alta temporada, o que permitirá que o lucro conseguido durante a alta temporada fique retido na empresa para seu benefício e crescimento, de modo a prescindir de seu uso para a manutenção do empreendimento durante o período de baixa temporada.

Assim, a ocupação sazonal seria transformada em ocupação contínua, com o conseqüente desenvolvimento de uma atividade turística sustentada, tornando a região um pólo turístico gerador de divisas, com oferta de empregos e serviços de modo continuado e crescente, o que viabilizaria a criação de estruturas que resultem no constante aperfeiçoamento da qualidade dos serviços turísticos ofertados.

Palavras chave: estratégia mercadológica, gestão de custos, valor de venda competitivo



## ABSTRACT

This study presents a market performance strategy that aims to overcome the accommodation inoccupation capacity during the low season of the hotel enterprises located in the north region of Santa Catarina Island, as well as, the capital and work losses resulting from this fact.

It presents an occupation proposal of the accommodation capacity during the low season through cost management and reduced sale price practice, transferring all the operation economy to the client and the activity profit to the high season period.

The practice of competitive sale values permits the occupation of hotel enterprises, keeping their operation and execution structures active regarding not only the trained staff and capacity but also the equipment and functionality.

This study intends to show the workability of the enterprises during a continued period, which is not dependent on the high season. Such approach allows the profit obtained during the high season to be used in the company development and benefit and not in the maintenance of the business during the low season.

Thus, the seasonal occupation will be transformed into a continuous occupation, focusing the resulting development of a sustainable tourism activity, which will characterize the region as an important pole that generates resources, job offers and services. The use of such continuous and increasing pattern, allows the creation of structures that will result into a constant improvement in the quality of the offered tourism services.

**Key words:** Market performance strategy, Cost management, Competitive sale values

## **CAPÍTULO 1 – Introdução**

### **1.1– Considerações iniciais**

As praias existentes na Ilha de Santa Catarina são, reconhecidamente por todos aqueles que tiveram oportunidade de conhecê-las, de grande beleza natural, com contornos ímpares e características distintas quanto a suas formações de areia grossa ou fina , mar calmo ou com ondas, situadas sobre a baía, voltadas para o continente ou sobre o Oceano Atlântico, voltadas para mar aberto.

Florianópolis, a capital do Estado catarinense, que está situada nessa Ilha e parte do continente, até o final dos anos 60 tinha sua economia dependente da administração pública, caracterizando-se como uma cidade administrativa, sede de órgãos públicos municipais, estaduais e federais.

No início dos anos 70, com a implantação asfáltica da SC 401, rodovia que une o centro da cidade de Florianópolis às praias do norte da Ilha, houve a descoberta turística das praias situadas nessa região ( Praia de Jurerê, Praia do Forte, Praia de Canasvieiras, Praia de Cachoeira, Praia de Ponta das Canas, Praia da Lagoinha, Praia Brava, Praia dos Ingleses e Praia do Santinho).

São praias de grande beleza e forte impacto visual, com um contorno geográfico único. Algumas com águas relativamente quentes e calmas e outras com mar

forte, diretamente sobre o Oceano Atlântico. Inicialmente eram habitadas por pessoal nativo e simples, totalmente inexploradas turisticamente e sem qualquer estrutura de serviços.

Até então, o apelo turístico existente em Florianópolis estava apoiado no centro da cidade e no leste da Ilha (Lagoa da Conceição).

Através da SC 401, o fluxo turístico foi direcionado para o norte da Ilha, tendo-se deparado, àquela época, com total falta de estrutura básica para o turismo (poucos transportes públicos, inexistência de supermercados, padarias, açougues, feira de alimentos, farmácias e grande deficiência de restaurantes, hotéis, bares, lojas, armazéns, enfim, todas as atividades comerciais e de serviços que servem de apoio e dão sustentação à atividade turística).

Num primeiro momento, tudo de que se dispunha era a beleza natural dessas praias, não havendo um planejamento ocupacional, nem tampouco estrutura necessária para uma futura ocupação. O fluxo turístico que se iniciava, dependia exclusivamente da natureza, ou seja, ocorrência de dias ensolarados e a não incidência de chuvas contínuas.

A partir de então, a procura por lazer nos meses de verão propiciou o surgimento de um mercado turístico que ainda se encontra em fase de desenvolvimento e estruturação.

### 1.1.1 – Histórico da região

Canasvieiras, porque já era a praia de preferência da população de Florianópolis, principalmente a de maior poder aquisitivo, possuía grande quantidade de casas de veraneio, e, conseqüentemente, foi a que primeiro se desenvolveu e se equipou para suprir as necessidades dos novos veranistas que ali chegavam.

Como curiosidade, vale informar que foi inclusive a primeira praia no norte da Ilha de Santa Catarina a possuir um hotel de temporada, inaugurado no início da década de 60, numa época em que o acesso se dava através de 30 Km de estradas sem pavimentação, e comunicação por telefone não existia. Era uma aventura deslocar-se até a praia e encontrar disponibilidade de acomodações.

O fluxo turístico dirigiu-se primeiro àquela praia, em função da possibilidade do aluguel de casas de praia pelo proprietário (antigo veranista-habitante da cidade de Florianópolis) ao turista recém chegado (não habitante da cidade de Florianópolis).

Na seqüência de ocupação, todo o litoral norte foi abordado pela procura de hospedagens, e as praias em torno de Canasvieras foram também se envolvendo com a atividade turística de hospedagem, passando toda aquela região, formada pelas praias de Jurerê, Cachoeira do Bom Jesus, Ponta das Canas, Lagoinha, Brava, Ingleses e Santinho a formar um único pólo de turismo dentro de suas características de hospedagem.

Esses novos veranistas eram principalmente turistas nacionais de estados vizinhos ( Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo) e também turistas internacionais oriundos de países geograficamente próximos (Argentina, Uruguai e Paraguai)

Com o surgimento desse mercado, começaram a crescer as exigências por melhores condições de lazer, fazendo aparecer os primeiros negócios destinados à população veranista, tais como hotéis, restaurantes, bares, supermercados, farmácias, comércio variado, enfim, toda a rede comercial de suporte às atividades turísticas.

No caso dos meios de hospedagem, pela necessidade de atendimento a demanda que se criava, foram construídos inicialmente hotéis residenciais adaptados ao clima de verão, o que significava permitir ao turista-veranista acomodação com estrutura semelhante à de uma casa de praia, e, na continuidade da exigência de mercado, empreendimentos hoteleiros melhor equipados para o conforto e lazer.

Também com a finalidade de aproveitar esse mercado, surgiram construções destinadas a aluguel durante a alta temporada, sem estrutura hoteleira, ou seja, sem serviços ao hóspede, caracterizando-se por ser simplesmente edifícios com unidades habitacionais para locação, sem maiores compromissos com a qualidade dos serviços prestados de apoio a hospedagem.

São empreendimentos que se destinam a operar durante o verão, no período de alta temporada, permanecendo fechados durante todo o resto do ano. Trata-

se de um empresariado distinto, que possui uma outra atividade principal, não se preocupando em investir no turismo, e sim, somente auferir lucros durante a temporada com o mínimo de investimento e custos.

A Argentina foi, e até os dias de hoje continua sendo, o principal país emissor de turistas para esta região, notadamente oriundos da província de Buenos Ayres, que é a que concentra a maior população daquele país.

Vários fatores foram determinantes dessa predominância de argentinos, dentre os quais se destacam: a condição de não possuírem em seu país litoral semelhante ao encontrado aqui ( águas calmas e quentes); oferta de preços menores ao praticado por outros mercados turísticos brasileiros já estruturados; distância mais próxima à Argentina, permitindo o deslocamento por terra (ônibus ou veículo próprio) e o de apresentar as características de um balneário voltado ao ambiente familiar, tranqüilo e seguro.

Acrescenta-se ainda o fato de o turista brasileiro ter toda uma oferta de verão ao longo do seu próprio litoral atlântico, com mercados já estruturados e divulgados, sendo Florianópolis apenas mais uma opção, sem apresentar algum diferente apelo que não fosse encontrado em outros destinos turísticos nacionais.

No início, com a pouca disponibilidade de oferta de leitos em hotéis, tanto no centro da cidade de Florianópolis como em suas praias, o mercado de hospedagem

caracterizou-se pelo aluguel de casas de praia. Com a crescente demanda do mercado, iniciou-se uma busca desenfreada pela locação de imóveis.

A clientela desses aluguéis, normalmente pertencente à classe média, por seu poder aquisitivo, era constituída principalmente por famílias que procuravam um local tranquilo e seguro para seu lazer, a preços baixos.

Era comum, naquela época, acontecer de o veranista nativo ser abordado no seu lazer com ofertas irrecusáveis de aluguel e interromper a sua temporada de férias para ceder o imóvel ao novo inquilino, devido ao ganho financeiro propiciado.

Com o surgimento desse mercado, o empresário hoteleiro foi atraído para todas as praias da região, começando a propiciar a oferta de leitos pela construção e operação de hotéis, hotéis residenciais e pousadas, tendo em vista, principalmente, o público argentino, uma vez que a economia brasileira convivia com uma inflação alucinante, e o turista estrangeiro pagava em moeda estável, o dólar americano.

Mesmo com o aumento contínuo de oferta de leitos, a demanda era ainda maior, gerando um crescimento constante do mercado, ou seja, uma procura sempre maior que a oferta. Tornou-se então uma preocupação para o turista, que pretendia veranejar em Canasvieiras e região, conseguir leitos disponíveis em hotéis, levando-o a procurar garantir essa disponibilidade com antecedência, e isso a cada temporada de uma maneira mais intensa.

Com essa antecipação da procura, o mercado turístico passou a ser negociado anteriormente à temporada, exclusivamente no mercado argentino, entrando em cena o operador turístico argentino, que também disputava o mercado para revendê-lo no seu país, visando garantir a disponibilidade ao turista, na origem, evitando que ele corresse riscos de não achar lugar ou ter que ficar em hospedagens de pior qualidade.

Dessa maneira, o mercado emissor brasileiro foi sendo excluído, até ficar relegado a uma participação secundária, de atuação maior somente em datas festivas e feriados prolongados, como Natal, ano novo e carnaval. Na alta estação, que compreende o período de verão, a maioria esmagadora de turistas passou a ser de argentinos.

Com a presença maciça de argentinos, o balneário de Canasvieiras obteve, inclusive, uma imagem em âmbito nacional, de ser um local onde se falavam dois idiomas: o português e o castelhano.

Com o objetivo de garantir o seu espaço e atender melhor seu cliente, o operador argentino passou a negociar cada vez mais o mercado hoteleiro, ficando o veranista individual, ou seja, aquele que se define independente de operador ou intermediário, relegado ao fator sorte para encontrar hospedagem disponível em hotéis ou dirigir-se ao mercado de casas de aluguel.



Os hotéis passaram a negociar normalmente com os operadores antes da temporada, restando pouca ou nenhuma disponibilidade para o turista menos precavido, que não houvesse garantido sua hospedagem com antecedência.

Os empreendimentos hoteleiros surgidos, por serem principalmente oriundos de empresas familiares e de pequeno porte, propiciaram o estabelecimento de hotéis, salvo raras exceções, com média variável entre 10 e 60 unidades habitacionais, oscilando a capacidade de 25 a 150 leitos.

Conforme dados obtidos junto ao Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Florianópolis, pode-se montar um quadro evolutivo da situação criada na região abordada, referente a proporcionalidade do número de unidades habitacionais (UH) disponibilizadas pelos estabelecimentos de hospedagem no período de 1985 a 2000:

**Quadro quinquenal do crescimento da oferta de unidades habitacionais por empreendimento hoteleiro na região norte de Ilha de Santa Catarina:**

Quantidade de Unidades Habitacionais	Ano de 1985	Ano de 1990	Ano de 1995	Ano de 2000
Empreendimentos com até 10 unidades habitacionais	16 %	12 %	9 %	7 %
Empreendimentos entre 11 e 40 unidades habitacionais	82 %	64 %	52 %	44 %
Empreendimentos entre 41 e 60 unidades habitacionais	2 %	18 %	27 %	35 %
Empreendimentos acima de 61 unidades habitacionais	-	6 %	12 %	14 %

Fonte: Sindicato de Hotéis de Florianópolis, Tarifário, Florianópolis, 1984 a 2000

Pode-se constatar que, até o ano de 1985, não existiam ainda em operação empreendimentos com mais de 60 unidades habitacionais, constituindo-se a oferta de empreendimentos abaixo de 40 unidades habitacionais, como a maior característica do parque de hospedagem inicial atuando no mercado.

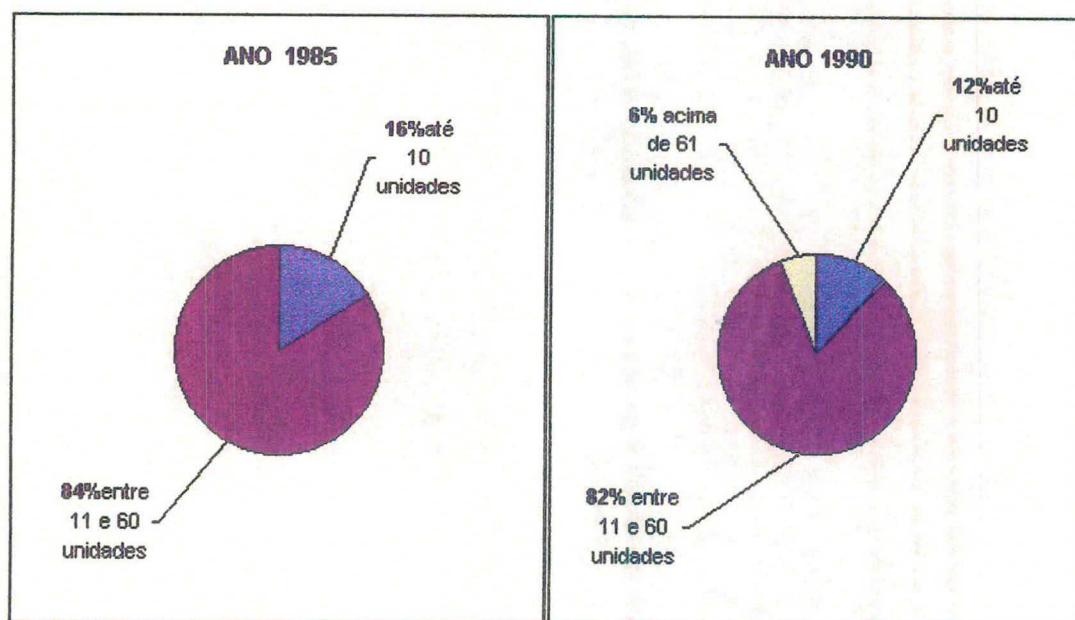
Observam-se duas tendências marcantes: a primeira é a crescente construção de empreendimentos em torno de 60 unidades habitacionais, vindo a se constituir esta capacidade de hospedagens na principal característica dos novos empreendimentos surgidos, por ser esse tipo de hotel o que melhor responde economicamente na relação operação-receitas; a segunda é o firme crescimento de empreendimentos de maior porte e melhor equipados, que oferecem além de 60 unidades habitacionais, capacitando a região com uma oferta mais qualificada de opções de hospedagem.

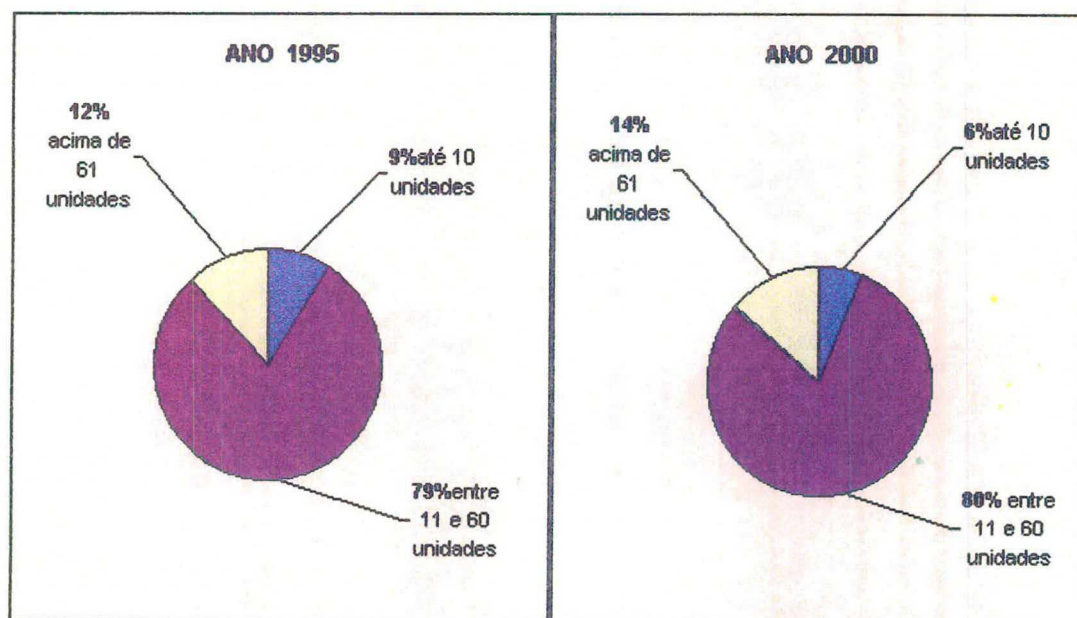
Quanto aos pequenos empreendimentos, de até 10 unidades habitacionais, a tendência que se observa é de diminuição de sua representatividade no volume do mercado, fazendo crer que o seu surgimento futuro tenderá, a cada vez mais, representar menos no mercado de hospedagens.

Os dados obtidos na tabela anterior permitem evoluir para uma nova configuração, que define três grupos distintos de empreendimentos hoteleiros, identificados pela similaridade da oferta de serviços prestados e pelas suas características operacionais. Pode-se montar o quadro disponível de hospedagem na região como sendo constituído pelos: empreendimentos com até 10 unidades

habitacionais, os compreendidos entre 10 e 60 unidades habitacionais e os com mais de 60 unidades habitacionais. O gráfico a seguir, representa os empreendimentos hoteleiros com sua respectiva proporcionalidade de unidades habitacionais:

<b>Quadro da evolução de unidades habitacionais por empreendimento:</b>				
	1985	1990	1995	2000
Empreendimentos com até 10 u.h.	16%	12%	9%	6%
Empreendimentos entre 11 e 60 u.h.	84%	82%	79%	80%
Empreendimentos acima de 61 u.h.	-	6%	12%	14%





Como pode ser observado, o pequeno número de unidades disponíveis por empreendimento permitia inicialmente que um único operador turístico locasse todo o hotel já entre setembro e outubro, ou seja, com bastante antecedência, deixando o empreendimento praticamente ocupado para a temporada que teria início em janeiro do ano seguinte.

Com o passar dos anos, e apesar da crescente demanda por esse mercado turístico, a ocupação continua centrada exclusivamente no período de verão, que é chamado de período de alta temporada, quando todo o movimento turístico destinado à região inicia-se nos primeiros dias de janeiro, estendendo-se até o final de fevereiro, ou seja, aproximadamente 60 dias.

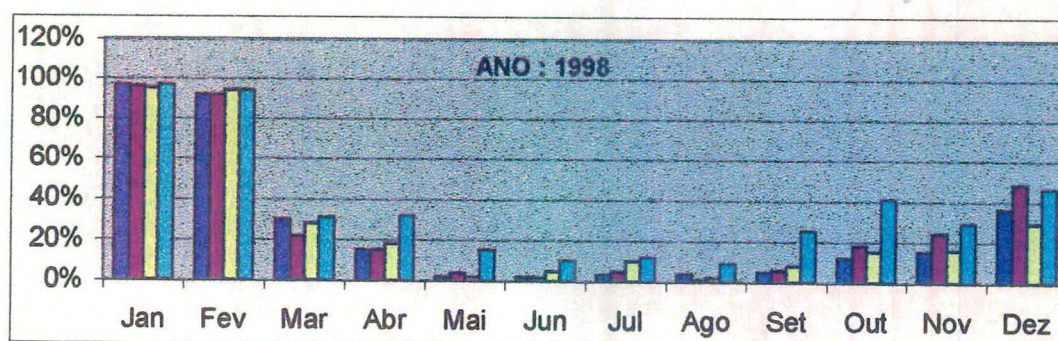
De março até o período da Páscoa, quando se encerra a temporada, a ocupação é inconstante e os preços das diárias, devido ao desequilíbrio do mercado (oferta maior que a demanda) se tornam negociáveis, sujeitos a descontos que os deixam muito inferiores aos praticados em janeiro e fevereiro.

Inicia-se então o período chamado de baixa temporada, com uma ociosidade quase que total dos empreendimentos destinados ao público turista. A ocupação dos hotéis praticamente desaparece, e grande parte dos empreendimentos encerra suas atividades demitindo totalmente sua mão-de-obra empregada. A mudança é tão drástica que o segmento praticamente deixa de existir com característica comercial, perdendo sua participação e atuação no mercado, e conseqüentemente, descaracterizando sua rede de fornecedores e clientela.

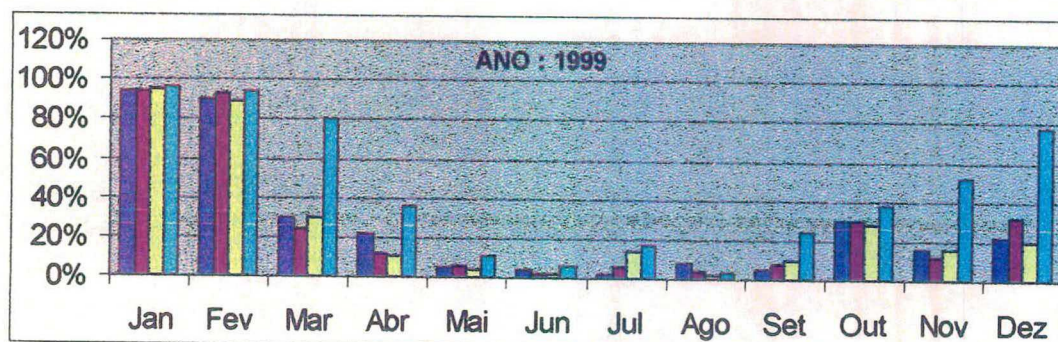
Os dados apresentados a seguir - obtidos junto a um grupo de empresas hoteleiras estabelecidas na região há mais de 10 anos, que são, Hotel Ivoram Praia, Hotel Maratea Mare, Hotel Ponta das Canas Praia e Hotel Canasvieiras Praia, e de operação contínua durante todo o ano - demonstram a taxa de ocupação dos empreendimentos hoteleiros no período de 1998 a 2000. Foram selecionados conforme sua capacidade de hospedagem, através de entrevistas semi-estruturadas e de caráter exploratório. Os empreendimentos classificados como Hotel A, Hotel B e Hotel C, possuem características semelhantes, sem disponibilizar ambientes para eventos e oferecem em torno de 20 a 60 unidades habitacionais. O empreendimento classificado como Hotel D disponibiliza ambiente para eventos, e oferece em torno de 80 unidades habitacionais.

**Tabelas e gráficos das taxas de ocupação de hotéis situados na região norte da Ilha de Santa Catarina:**

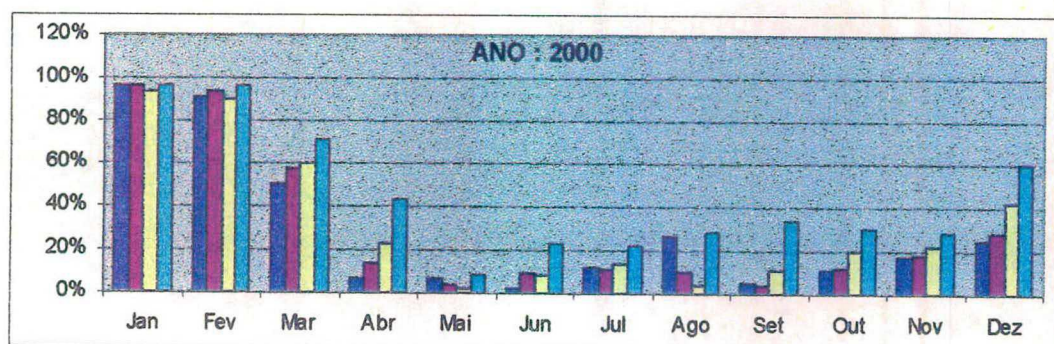
Ano:1998	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Hotel A	97%	92%	30%	15%	2%	2%	3%	4%	5%	12%	15%	36%
Hotel B	96%	92%	22%	15%	4%	2%	5%	1%	6%	18%	24%	48%
Hotel C	95%	94%	28%	18%	2%	5%	10%	2%	8%	15%	16%	29%
Hotel D	97%	94%	31%	32%	15%	10%	12%	9%	25%	41%	29%	46%



Ano:1999	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Hotel A	94%	90%	30%	22%	5%	4%	2%	8%	5%	30%	16%	22%
Hotel B	94%	93%	24%	12%	6%	2%	6%	4%	8%	30%	12%	32%
Hotel C	95%	89%	30%	11%	4%	2%	14%	2%	10%	28%	16%	20%
Hotel D	96%	94%	80%	36%	11%	6%	17%	3%	24%	38%	52%	77%



Ano:2000	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Hotel A	96%	91%	50%	6%	6%	2%	12%	26%	5%	11%	17%	25%
Hotel B	96%	94%	57%	14%	4%	9%	11%	10%	4%	12%	18%	28%
Hotel C	94%	90%	60%	23%	2%	8%	14%	4%	11%	20%	22%	42%
Hotel D	96%	96%	71%	43%	8%	23%	22%	28%	34%	30%	28%	60%



Pode-se identificar na leitura dos dados levantados o declínio acentuado da taxa de ocupação fora do período de alta temporada, ressaltando-se uma particular performance de atuação do empreendimento preparado para operar com eventos, que apresenta uma ocupação diferenciada dos empreendimentos que não estão preparados para atuar nesse mercado paralelo. Porém, observados os índices ocupacionais, percebem-se valores muito baixos da taxa de ocupação, que projeta um fraco desempenho ocupacional resultando em um conseqüente prejuízo financeiro no período de baixa temporada.

A amostragem obtida permite concluir, que os empreendimentos hoteleiros que optam por manter suas portas abertas, obtém uma ocupação variável e insegura, passando por situações de ocupação satisfatória em alguns dias a nenhuma ocupação prevista em muitos dias sucessivos. O resultado operacional é de prejuízo

financeiro, que os obriga a buscar uma parte do lucro obtido durante o período de alta temporada para suprir as necessidades de despesas no período de baixa temporada.

Ao apresentar uma prestação de serviços ao hóspede bastante reduzida, com a manutenção de um mínimo de unidades em operação e o mínimo de mão-de-obra empregada, os empreendimentos visam a redução de custos operacionais justamente para não comprometer o lucro obtido no período de alta temporada, e desqualificando conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados.

Alguma ocupação acontece, principalmente através de operadores de turismo que montam grupos distintos, tais como de terceira idade, de estudantes, grupos para eventos sazonais ou promocionais e também uma ocupação através de acerto direto com empresas que efetuam a locação do empreendimento para cursos de reciclagem de seus funcionários.

Essa situação modifica-se a partir do mês de setembro, quando, influenciado pelo movimento turístico que ocorre nas regiões vizinhas (as chamadas Festas de Outubro) e pelo início da primavera com o aquecimento da temperatura, acontece um incremento da ocupação hoteleira, caracterizando um pequeno fluxo turístico, mas também com valores de diárias negociáveis e movimento incerto.

Numa situação semelhante à que ocorre logo após a alta temporada entre fevereiro e a Páscoa, constitui-se um distinto período ocupacional de praticamente dois meses e meio, perdurando até meados de dezembro no período pré-natalino,



caracterizando o final desse período. Fecha-se o ciclo anual, iniciando-se um novo período de ocupação plena, ou seja, o período de alta temporada.

## **1.2 - Definição do problema geral do trabalho**

Considerando-se a situação operacional dos hotéis situados na região norte da Ilha de Santa Catarina, percebe-se três situações distintas de ocupação: a alta temporada, durante os meses de janeiro e fevereiro, com uma ocupação plena da capacidade de hospedagem; a temporada intermediária de ocupação descontínua, representada por um período ao redor de quatro meses, constituída pelo período pós-alta temporada de um mês e meio e acrescido pelo período pré-alta temporada de dois meses e meio; e, a baixa temporada, compreendendo o período entre abril e setembro, com uma ocupação praticamente nula da capacidade de hospedagem.

Se considerada a ocupação hoteleira dentro de um período de doze meses, verifica-se a existência de um grande desequilíbrio. A alta temporada, correspondendo a apenas 2/12 avos do ano, representa 16,67 % de período de plena ocupação, a temporada intermediária correspondendo a 04/12 avos do ano com uma ocupação incerta, representa 33,33 % do período anual inseguro, e os restantes 6/12 avos do ano que corresponde ao período de baixa temporada, significa que a rede hoteleira apresenta uma ociosidade de 50 %.

Tal quadro leva o empreendimento hoteleiro a uma atuação inconstante de trabalho, significando descontinuidade administrativa, operacional e financeira, o que acaba por dificultar sua participação e continuidade no mercado.

Conseqüentemente, descaracteriza-se a capacidade turística e geradora de riquezas da região, levando-a a um completo abandono durante a baixa temporada, em detrimento da fixação do mercado turístico e o seu desenvolvimento.

A solução para o problema seria buscar alternativas capazes de viabilizar economicamente a operação dos empreendimentos hoteleiros situados na região norte da Ilha de Santa Catarina, no período de baixa temporada.

### **1.3 – Hipóteses**

#### **1.3.1 – Hipótese geral**

Com base na gestão de custos, é possível formular uma estratégia mercadológica para atuar competitivamente no mercado durante todo o ano, ofertando baixos preços de venda ao consumidor no período de baixa temporada.

#### **1.3.2 – Hipóteses específicas**

A análise dos custos para viabilizar essa estratégia da empresa, possibilitando-a atuar no mercado, deverá observar :

- a meta da empresa, visando aumentar e proteger sua participação no mercado, mantendo sua posição competitiva;
- a forma de competir da empresa, visando à liderança com baixos custos, mantendo sua vantagem competitiva e
- a eficácia do gerenciamento dos custos, com a cobertura dos custos fixos pelas receitas operacionais da baixa temporada e pela destinação integral da margem de contribuição da alta temporada para a formação do lucro do exercício.

## **1.4– Objetivos**

### **1.4.1 – Objetivo geral**

O objetivo geral do presente trabalho é propor uma estratégia mercadológica visando a uma melhor ocupação dos hotéis situados na região norte da Ilha de Santa Catarina, no período de baixa temporada, com base em uma eficiente gestão de custos e na prática de preços reduzidos de venda.

### 1.4.2 – Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- Propor uma estratégia de ocupação do empreendimento hoteleiro, com base na operação com custos reduzidos, repassando toda a economia de operação ao cliente, visando a lucro zero na baixa temporada;
- Permitir valores de venda competitivos, obtendo a ocupação do empreendimento hoteleiro durante todo o ano;
- Manter sua estrutura de funcionamento e sua operacionalidade, tanto de mão-de-obra treinada e capacitada como de seus equipamentos e sua funcionalidade e
- Dirigir o foco de lucratividade ao período de alta temporada, que se inicia na época de Natal e termina após o período de carnaval.

Pretende-se, assim, viabilizar o empreendimento em período contínuo, não dependente da alta temporada, permitindo que o lucro conseguido durante essa alta temporada fique retido na empresa, de modo que não seja necessário utilizá-lo para manutenção do empreendimento durante o período de baixa temporada.

Conseqüentemente, com a operação contínua do hotel haverá: fixação maior de seu nome no mercado; maior capacidade competitiva, por estar sempre preparado para atuar em sua plenitude; mão-de-obra disponível treinada e adaptada ao serviço; equipamentos adequadamente operados em contínuo uso, evitando desgastes de não operação; ganhos em sua rede de fornecedores e parcerias, permitindo ampliar a

atuação em participações e negociações; maior confiabilidade e fidelidade de sua clientela, aliada a uma atuação constante e crescente no mercado.

### **1.5 – Método de coleta de dados**

O trabalho foi desenvolvido por meio de um diagnóstico da situação, de caráter exploratório. Apoiou-se na experiência vivenciada por atuação profissional e prática de mercado, através de entrevistas semi estruturadas com dirigentes (empreendedores, líderes de classe e patronais) dos empreendimentos hoteleiros localizados na região focalizada.

Por meio de uma revisão bibliográfica aplicada e pressupostos básicos, que permitem adaptar os empreendimentos hoteleiros para operação contínua, obtém-se resultados esperados sobre o controle, análise e gerenciamento de custos e de ações planejadas que formalizam a montagem de uma estratégia de vendas.

### **1.6 – Limitações do trabalho**

O desenvolvimento turístico da região norte da Ilha de Santa Catarina, e principalmente a possibilidade de um incremento da ocupação hoteleira no período de baixa temporada, tem com o presente trabalho uma ferramenta útil de gestão estratégica,

porém de maior efeito se somada a outros enfoques e práticas mercadológicas que visem à criação e sustentação de uma atividade turística nesse período de baixa temporada.

Aborda-se exclusivamente a ocupação dos leitos disponíveis pelo mercado hoteleiro no período de baixa temporada. Uma visão mais diversificada, com uma abordagem mais abrangente, que tenha um foco maior nos serviços de apoio e sustentação a atividade turística, reforçará a continuidade e o crescimento do mercado de hospedagens.

O registro histórico, que possui a memória da atividade turística na região abordada, é bastante reduzido, o que dificulta a obtenção e confirmação de dados quantitativos e qualitativos. Os dados referentes a um passado recente carecem de confirmação, sendo, em algumas situações conflitantes, conforme a fonte fornecedora.

Alguma informação adicional possivelmente poderia ser obtida nos órgãos oficiais de turismo ou mesmo nos órgãos de classe, sendo porém uma tarefa árdua obter informações no empresariado local, que, por excesso de sigilo ou temor do destino da informação concedida, evitam o fornecimento de pesquisas próprias ou dados compilados resultantes da atuação profissional no decorrer dos anos. Tais fatos, se não ocorressem, facilitariam e enriqueceriam com a disponibilização das informações o enfoque mercadológico proposto.

Devido à característica do profissionalismo empresarial - ser composto por empresas de pequeno porte de administração familiar e atuação tipicamente

descontínua - as teorias acadêmicas e práticas empresariais são de aplicação restrita e adaptadas a uma situação particularizada de mercado estabelecida.

Com uma abordagem de cunho orientador de mercado e preparatória a um desenvolvimento profissional, limitou-se a influência do setor público sobre a iniciativa privada, fazendo com que a atividade empresarial seja responsável pela realização do mercado turístico no período de baixa temporada.

### **1.7 – Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 1 : No qual se apresentam as considerações introdutórias ao trabalho; o histórico da região, e define-se o problema geral a abordar. As hipóteses e os objetivos são estruturados, a metodologia é definida e as limitações são estabelecidas.

Capítulo 2 : Neste capítulo são revisadas as bibliografias pertinentes, com considerações sobre a gestão hoteleira, a sazonalidade de mercado, a baixa temporada e as bases de uma proposta ocupacional. Um enfoque teórico é efetuado sobre abordagem de lucro zero, gestão e controle de custos, com medidas não financeiras e gestão de eventos. E uma estratégia mercadológica é proposta.

Capítulo 3 : Apresenta-se o estudo de caso dos hotéis situados na região norte da Ilha de Santa Catarina. Analisa-se a estrutura turística existente, através do parque hoteleiro disponível, os serviços turísticos de apoio e o envolvimento do poder público. A gestão de hospedagens é formalizada com uma análise do déficit da baixa temporada, o equilíbrio financeiro possível, o retorno anual do investimento com e sem ocupação na baixa temporada, a realização de eventos e o envolvimento final com o mercado.

Capítulo 4 : Neste capítulo apresentam-se a conclusão geral do trabalho e as sugestões pertinentes ao caso.



## **CAPÍTULO 2 – Revisão bibliográfica**

### **2.1 – Considerações gerais sobre a gestão hoteleira**

Pode-se caracterizar a atividade de uma empresa hoteleira como sendo prestadora de serviços, tendo como principal meta o aluguel de unidades habitacionais. Diferencia-se por apresentar grande interação entre o prestador e o usuário do serviço, constante simultaneidade entre a aquisição e a utilização do serviço, e impossibilidade de estocagem do serviço produzido, com conseqüente total perecibilidade do serviço oferecido ao mercado consumidor.

A empresa hoteleira constitui-se como essencial à infra-estrutura da atividade turística, tornando-se um dos sustentáculos principais para a fixação e o desenvolvimento desse mercado turístico. (Oliveira, 2000)

Existem diversas maneiras para classificar e diferenciar os principais tipos de hospedagem oferecidas pelos estabelecimentos hoteleiros. Dentro dos critérios utilizados pelo mercado turístico, pode-se enquadrar o empreendimento quanto ao tipo de hospedagem oferecida (com ou sem alimentação), quanto à categoria das instalações e serviços oferecidos (variando de luxuosos aos mais simples), quanto à sua finalidade (de lazer ou comerciais), quanto ao seu objetivo (sem especificidade ou pertencente a uma estrutura complexa de lazer dirigida a um público alvo) e quanto à sua operação (contínua ou de temporada, pertencentes ou não a redes hoteleiras).

Aliado à atividade principal, que é a de oferecer hospedagem, as empresas hoteleiras possuem a capacidade de atuar fortemente nas áreas de alimentação, bebidas e eventos, completando e qualificando a prestação dos seus serviços. Permitem um envolvimento contínuo com o seu mercado consumidor, caracterizando uma atividade completa e complexa, em constante transformação e adaptação às novas realidades tecnológicas e de mercado, que aumentam as possibilidades de disputar o mercado e diminuem a previsibilidade de conquista desse mercado.

Empreendimentos destinados a operação independente, para o lazer em período de verão junto à balneários turísticos, possuem características construtivas voltadas ao ambiente litorâneo de mar com clima quente, não estando adaptados para operação em épocas distintas de inverno com clima frio e apresentam os equipamentos de lazer e entretenimento disponibilizados ao hóspede, inadequados ao uso nesse período. Tal fato, torna o apelo de vendas inoportuno fora da estação de verão, com conseqüente descontinuidade ocupacional e pequena possibilidade de sobrevivência operacional completa. Isto descaracteriza e reduz a mão-de-obra treinada e a participação no mercado, com conseqüentes perdas financeiras, por falta de faturamento, e perdas materiais de patrimônio e equipamentos, pela ociosidade imposta. Caracteriza-se assim, os períodos chamados de alta e baixa temporada.

A realidade com que se depara o administrador dos empreendimentos hoteleiros, impõe-se-lhe criar a possibilidade de operar e ocupar o negócio de hospedagens juntamente com seus eventos associados, em regime contínuo, de forma a

superar as diferentes estações climáticas, adaptando e adequando o serviço prestado ao uso de seus hóspedes. Com isso, fomentaria a existência do turismo receptivo no período de baixa temporada, superando deficiências e criando afinidades do produto com o consumidor. Estratégia que se constitui num desafio a mercados concorrentes estruturados, numerosos e variados, num ambiente altamente competitivo e exigente.

### **2.1.1 – Análise da sazonalidade no mercado hoteleiro**

Com a ocorrência das estações climáticas bem definidas e com o estabelecimento padronizado do período de trabalho pela sociedade produtiva, o período entre o Natal e o carnaval, que corresponde a estação de verão, tornou-se a época mais requisitada para a solicitação de férias remuneradas da jornada anual de trabalho, coincidente também com as férias escolares anuais, criando-se para os mercados hoteleiros situados nos balneários das regiões litorâneas o período de alta temporada, quando normalmente nos mercados turísticos mais atraentes a procura supera a oferta.

Nesses mercados turísticos, dependentes principalmente do clima de verão aliado a existência de praias, criou-se inicialmente, dentro da perspectiva do negócio de hospedagens, a submissão ao fato consumado de não existir possibilidade de operar convenientemente o empreendimento num período mercadologicamente desfavorável, devido a imposições climáticas, à inadequação do equipamento hoteleiro disponibilizado, à falta de atrativos que motivem a procura desse mercado, à inexistência

de eventos regionais como polo de captação do mercado e a falta de empreendimentos e equipamentos turísticos que justifiquem a continuidade do mercado turístico.

Devido porém à existência e disponibilidade dos serviços de hospedagem, com toda a sua estrutura montada e preparada para atuar, se faz necessário suplantarmos a sazonalidade ocupacional, que diminuirá a ociosidade dessa estrutura, criando um destino turístico preparado para entreter e bem atender ao hóspede, com vistas a superar a descontinuidade operacional dos empreendimentos hoteleiros. Permite-se assim, a possibilidade de obter ganhos decorrentes de uma atuação constante que são os ganhos financeiros, a utilização e manutenção, tanto do empreendimento físico como dos equipamentos instalados mantendo a sua operacionalidade e a conseqüente permanência e melhoria da mão de obra contratada.

Dentro de uma visão mais abrangente sobre a sazonalidade que ocorre nos diversos centros turísticos, depara-se sempre com situações semelhantes de ociosidade ocupacional e operacional, com as conseqüentes perdas financeiras, patrimoniais e de mão-de-obra, em que cada região procura soluções que resolvam a descontinuidade operacional, em situações particularizadas e exclusivas de resultados.

Portanto, cada região deve procurar descobrir suas vantagens disponibilizadas e específicas, próprias do seu ambiente estabelecido. Cada uma delas deverá buscar sua solução específica adequada, aproveitando-se de suas particularidades individualizadas.

Significa aprender com o problema semelhante e procurar solução específica para cada situação, não existindo solução genérica para o problema ocupacional sazonal, e, sim, uma situação genérica do problema.

Assim como as causas do problema de descontinuidade ocupacional são distintas e específicas para cada região, a busca por soluções para o problema deve contar com as características locais, para dar suporte e continuidade aos resultados positivos esperados.

Através de conceituações acadêmicas e práticas profissionais que sustentem a idéia primeira da viabilidade do empreendimento hoteleiro em atuação durante os doze meses do ano, verifica-se a possibilidade da transformação do período descontínuo de operação para uma continuidade operacional, considerando-se que atualmente os empreendimentos estabelecidos nas regiões que sofrem com os reflexos típicos de sazonalidade, apresentam períodos distintos de alta e baixa temporada.

Dirige-se o enfoque exclusivamente para o período de baixa temporada, que apresenta uma ocupação muito pequena e por vezes inexistente, com uma proposta de ocupação que vise cobrir os custos operacionais, sem prejuízo da qualidade do serviço prestado, disponibilizando para uso a potencialidade do empreendimento e seus equipamentos instalados

O problema geral que se apresenta é de uma oferta ociosa de leitos, isto é, empreendimentos hoteleiros equipados e preparados para atuar, sendo subutilizados

tanto operacional quanto financeiramente, quando observada a possibilidade do período anual, tendo como consequência a descontinuidade da estrutura de serviços de apoio instalada, levando a perdas de capacitação e qualidade, que desqualificam essas regiões como pólo turístico estabelecido durante o período de baixa temporada.

Torna-se imperativo à administração dessas empresas hoteleiras conceber uma estratégia mercadológica com vistas a uma ocupação crescente para o período de baixa temporada, em que esteja implícita a adaptação do produto ao mercado, para poder vendê-lo num ambiente diferenciado com um público alvo. Nesse ambiente seria criado e mantido o hábito de consumo por esse produto, transformando a região onde ocorre uma pequena, inconstante e por vezes inexistente ocupação sazonal, para uma ocupação contínua anual e caracterizada como um hábito de destino turístico.

Para alcançar o necessário equilíbrio econômico e operacional no período de baixa temporada, será fator determinante, na gestão dos administradores das empresas hoteleiras, possuir uma visão voltada ao melhoramento contínuo da qualidade dos serviços prestados, principalmente direcionada à promoção da melhoria e da adequação do meio de hospedagem a diferentes situações climáticas, atendendo as necessidades do hóspede e as tendências do mercado de acordo com as estações anuais.

### **2.1.2 – Déficit na baixa temporada e a situação estratégica**

Com o início da baixa temporada, os empreendimentos hoteleiros experimentam uma época de ociosidade operacional, devido ao período sazonal de pouca densidade de ocupação, tendo como consequência a ocupação inadequada dos empreendimentos que se caracteriza como um período de despesas contínuas de manutenção e operação, aliada a uma drástica redução de receitas que desequilibram completamente as suas capacidades financeiras.

O grande problema do administrador hoteleiro, é tornar a fazer frente a uma constância fixa de despesas num grande período de deficit financeiro, que se traduz num dilema entre suportar este déficit financeiro de alguns meses, tendo para isso consumido grande parte da receita obtida na alta temporada, ou reduzir as atividades da empresa durante o período de baixa temporada, uma vez que a inatividade da empresa não cessa por completo grande parte de suas despesas operacionais..

Acontece que suspender as atividades por um determinado período, torna-se uma decisão possível de equívocos e de difícil mensuração, pois todo o seu envolvimento profissional se rompe, sua qualidade de serviços prestados diminui em função da descaracterização de treinamento de sua mão-de-obra, sua participação no mercado se compromete e os custos de retomada de funcionamento de suas instalações e equipamentos podem ficar fora de previsões orçamentárias, chegando os custos de retomada de atividades de um empreendimento a se equiparar aos seus custos equivalentes para manter o empreendimento em funcionamento por igual período.

Com essa tendência de igualdade de custos, torna-se uma opção de mercado aos administradores hoteleiros reduzir ao máximo permitido a execução de custos, na tentativa de diminuir o déficit financeiro do empreendimento na baixa temporada, baixando também a qualidade dos serviços prestados e comprometendo a capacidade operacional do empreendimento. A empresa hoteleira fica, porém, com a atividade operacional reduzida e sempre preparada para um retorno imediato a uma atividade operacional completa, conforme solicitado pelo mercado, bastando fazer pequenos ajustes administrativos, contratação de mão-de-obra para completar seu corpo funcional, e redimensionamento da utilização adequada de equipamentos.

A questão maior que passa a ser enfocada, tornando-se o grande desafio do gestor do empreendimento hoteleiro, é justamente a possibilidade de criar mecanismos que incrementem a utilização dos empreendimentos hoteleiros no período de baixa temporada, visando a um crescimento da ocupação nessa época sazonal que permita a geração de receitas suficientes para fazer frente às despesas e operar, cada vez mais, os empreendimentos com qualidade de serviços prestados, de modo a caracterizar a região como um destino turístico de lazer procurado e disputado pelo mercado.

### **2.1.3 – O poder público e o seu envolvimento no processo turístico**

O poder público, através de todos os níveis administrativos, seja de alçada federal, estadual ou municipal, e principalmente êste, deverá estar envolvido no



processo de desenvolvimento do parque turístico, como um agente orientador e regulador da atividade turística, servindo como apoio à iniciativa privada, fonte de informação, função esclarecedora da opinião pública e defesa do interesse da coletividade.

O poder público, através dos seus dirigentes, não deve agir, ao pensar no turismo, como um agente meramente financeiro distribuidor de recursos públicos, fazedor de obras que tenham impacto promocional dos governantes ou promotor de festas regionais de grande impacto populista, pois essas atividades colocam em risco o dinheiro público.

O poder governamental constituído, sendo um mero administrador do dinheiro público, deve dirigir esses recursos para o desenvolvimento e melhoria da comunidade. Nenhuma obra ou investimento de recursos públicos deve ser entendida como mérito pessoal do governante ou administrador público, pois esta é a sua obrigação e competência como gestor do bem público.

O administrador público nem sempre está preparado para gerir o recurso público sujeitando-o ao risco, pois limitado a agir dentro das regras do mercado, sofre constantemente a interferência política para a sua tomada de decisões, comprometendo a sua competência.

“Quando de uma questão se diz que é “política”, quando se diz de uma decisão que foi determinada pela “política”, é preciso entender, no primeiro caso, que os interesses de divisão, conservação ou transferência de poder

são fatores essenciais para que se possa esclarecer aquela questão; no segundo caso, impõe-se entender que aqueles mesmos fatores condicionam a esfera de atividade do funcionário em causa, assim como, no último caso, determinam a decisão". ( Weber, 1999, p.p. 56 e 57)

A atividade mercantil que vise ao turismo, e que envolva qualquer risco de aplicação de capital, deve ser executada pela iniciativa privada, pois não compete ao poder público a possibilidade de correr riscos com dinheiro que não é seu.

O empresariado do setor turístico, por visar ao lucro do seu negócio, é o agente do mercado apto e independente para ousar e investir na sua atividade, sendo o responsável único e direto pelos riscos desse seu negócio. Deve ele suportar as boas e más fases de negócios, que permitirão maiores ou menores lucros, como também, maiores ou menores prejuízos .

Ainda no século XVIII, Adam Smith já argumentava em sua obra "Uma investigação sobre a natureza e causas da riqueza das nações: "... Dá-me àquilo que desejo, e terás isto que desejas, é o significado de toda oferta assim, e é destarte que obtemos uns dos outros a franca maioria dos bons ofícios que necessitamos. Não é da benevolência do açougueiro, cervejeiro, ou padeiro, que esperamos nosso jantar, mas de sua preocupação por seu próprio interesse. Dirigimo-nos, não à sua humanidade, mas ao seu amor-próprio, e nunca lhes falamos de nossas necessidades, mas das vantagens deles".

A atitude preferencial do poder público deverá ser de agente regulador da atividade turística, permitindo-se a um contexto de parceria direcionadora, com atribuição de executar as tarefas básicas de responsabilidade do governo, de modo a não onerar especialmente a sua sempre comprometida situação financeira.

As funções esperadas do poder público, respeitada a sua capacidade de investimentos e as suas prioridades - são as de sua obrigação, e as que mais especificamente tenham conexão direta - com a atividade turística, as quais se pode levantar:

- o policiamento atuante e ostensivo, visando permitir a segurança e a ordem pública;
- a manutenção da limpeza coletiva de ruas e praças, permitindo um aspecto agradável e higiênico da região;
- o embelezamento da região com obras planejadas e corretivas, necessárias a adaptação de novas realidades, para facilitar a locomoção das pessoas e a sua qualidade de vida, com vistas ao bem-estar da população local e turística;
- o aprimoramento e planejamento do serviço de transporte público facilitando o deslocamento das pessoas, seja entre praias ou bairros, sempre visando a melhoria da qualidade deste serviço;
- o envolvimento orientador nas possíveis parcerias em educação, que possibilitem a reciclagem da mão de obra especializada destinada à atividade turística, através de cursos profissionalizantes, e também na educação básica, para criar uma consciência voltada ao turismo e permitir que se desenvolva um sentimento coletivo visando à potencialidade econômica geradora de empregos e de divisas para a coletividade;

- Planejamento urbano de ocupação do espaço geográfico da região que preserve racionalmente o meio ambiente, permitindo o investimento empreendedor;
- a atuação esclarecedora e educativa da coletividade, moderando a ação de grupos políticos partidários atuantes e de minorias inconformadas, por meio de programas de desenvolvimento harmônico e sustentável;
- o envolvimento regulamentador e orientador das obras realizadas pelo setor privado, destinadas ao desenvolvimento turístico, que necessitem alterar a paisagem, dentro de um equilíbrio ecológico, na condição de promotor de exaustiva discussão entre as partes interessadas com atuação de mediador e protetor do bem comum, de modo a permitir que aconteça a permuta entre benfeitorias e perdas aceitáveis, possíveis de recuperação.
- o envolvimento conscientizador, dentro da própria população e entre todas as atividades comerciais, explicando e conscientizando da necessidade de todos participarem, visando à atividade turística como um bem comum capaz de permitir o desenvolvimento e o ganho de todos os setores, privados e públicos, quer individuais ou coletivos.

O poder público constituído, através de seus organismos competentes, pode desempenhar o importante papel de agente de captação e atração de empreendimentos turísticos de grande porte, sejam eles de entretenimento com forte impacto promocional ou de grandes empresas de redes hoteleiras, capazes de sedimentar a estabilidade turística e impulsionar o desenvolvimento da qualidade e do padrão do serviço prestado, conferindo maior capacitação aos destinos turísticos.

A capacidade do poder público de promover o desenvolvimento turístico, se dará também através do envolvimento no apoio à divulgação das potencialidades disponíveis, como polo turístico de qualidade e captador de investimentos, atuando dentro da mídia em geral e participando de eventos específicos que tenham a finalidade de apresentar as características particulares da região, nacional e internacionalmente.

Apesar do apoio importante e necessário que deve partir do poder público estabelecido, tendo como meta a geração de riquezas que retornarão do desenvolvimento da atividade turística, a sua participação deverá ser monitorada através de mecanismos regulamentadores e fiscais que permitam a atuação conjunta de parcerias com a iniciativa privada e associações profissionais, representadas pelas organizações de classe estabelecidas, evitando desvios de intenções políticas praticadas pelo estamento político.

" O estamento político, constitui sempre uma comunidade, embora amorfa: os seus membros pensam e agem conscientes de pertencer a um mesmo grupo, a um círculo elevado, qualificado para o exercício do poder. A situação estamental, a marca do indivíduo que aspira aos privilégios do grupo, se fixa no prestígio da camada, na honra social que ela infunde sobre toda a sociedade. Esta consideração social apura, filtra e sublima um modo ou estilo de vida; reconhece, como próprias, certas maneiras de educação e projeta prestígio sobre a pessoa que a ele pertence. No estamento não vinga a igualdade das pessoas; o estamento é, na realidade,

um grupo de membros cuja elevação se calca na desigualdade social. O estamento supõe distância social e se esforça pela conquista de vantagens materiais e espirituais exclusivas. As convenções, e não a ordem legal, determinam as sanções para a desqualificação estamental, bem como asseguram privilégios materiais e de maneiras. O fechamento da comunidade leva à apropriação de oportunidades econômicas, que desembocam, no ponto extremo, nos monopólios de atividades lucrativas e de cargos públicos".(Faoro, 1998, p. 45 e 46)

## **2.2 – Enfoque teórico e bases conceituais**

Conforme Morgan (1996), é fundamental que a empresa seja sensível ao que ocorre no mundo que a rodeia e, tendo compreendido o contexto do problema em que está inserida, possa propor seus objetivos e monitorar o desempenho geral do sistema em relação a esses objetivos propostos.

"... ressaltando a importância de se ter a capacidade de pesquisar e sentir mudanças não só na tarefa, mas também no contexto ambiental, de se ter a capacidade de ligar e de administrar os limites críticos e áreas de interdependência, além de ser capaz de desenvolver respostas estratégicas apropriadas." (Morgan, 1996, p. 49)

Surge a grande questão: Como ocupar os leitos de hotéis ? Como tornar a região num destino turístico procurado? Como manter os empreendimentos hoteleiros em operação? Como vender uma imagem de verão para utilizá-la durante o inverno?

Segundo Porter (1996), a empresa, para competir no mercado, deverá posicionar-se estrategicamente, ou praticando preços competitivos ou agregando valor, e apresentar um produto diferenciado.

Assim, para possibilitar a prática de preços competitivos nos hotéis, há que ser focado diretamente os custos envolvidos no processo de hospedagem, que são os custos diretos e indiretos incidentes na atividade da empresa hoteleira, e os decorrentes da atuação de toda a sua cadeia de valores, visto que a meta a alcançar é repassar ao consumidor a economia auferida no processo, sem intenção de lucro, ofertando preços finais de venda que serão o resultado do somatório dos custos envolvidos.

Além disso, ainda segundo Porter (1996), buscando novos segmentos do mercado, uma empresa pode atender às reais necessidades de seus clientes de uma melhor forma que seus concorrentes, melhorando a posição de seus custos relativos.

Na busca desse novo segmento de mercado para colocação do seu produto, com potencial oferta de preços embasados em custos reduzidos, é fundamental que exista a viabilidade dos serviços poderem ser ofertados com margens de custos diferenciadas dentro de opções também diferenciadas de serviços prestados. A atuação

dinâmica da empresa hoteleira deve permitir a existência da opção de serviços particularizados e dirigidos a um consumidor ocasional, com qualidade de serviços prestados mais amplos ou estreitos, sem o comprometimento da oferta embasada nos custos reduzidos.

O problema é que a empresa hoteleira, além de competir no mercado buscando o seu espaço ou buscando novos segmentos de mercado, terá que criar o hábito de consumo desse novo mercado, ou seja, criar a existência de um mercado de turismo no período de baixa temporada, em disputa com outros mercados já existentes e tradicionais, que possuem fortes apelos comerciais adequados ao clima da região.

Delimita-se também a capacidade de investir recursos da pequena empresa, seja através do setor prestador de serviços de apoio ou do setor empresarial de hospedagens, uma vez que após o investimento realizado, o passo seguinte é ir em busca desse investimento já efetuado.

E com uma quantidade limitada de recursos, a empresa hoteleira deverá escolher entre manter a situação atual - que é a reserva de uma parte do lucro obtido na alta temporada para sustentar o empreendimento no período de baixa temporada sem receita - ou construir opções para o surgimento futuro de um mercado nessa baixa temporada, que permita a existência operacional do empreendimento.

D'Aveni (1995) cita o escritor George Bernard Shaw, "enquanto as pessoas racionais se adaptam ao mundo, as irracionais persistem em tentar adaptar o



mundo a si próprias. Assim, todo o progresso depende das pessoas irracionais”, justificando sua estratégia de romper a vantagem dos outros para adaptar o mundo a si próprias, remando “contra a maré”. E, para obter a ruptura da situação em que se apresenta atualmente o mercado na baixa temporada, isto é, inexistente ou inconstante, torna-se necessário “remar contra a maré”.

Um plano formal que pretenda a ruptura dessa atual situação e que permita criar um mercado local, deverá possuir a capacidade de efetuar, com uma singularidade de recursos, a mudança de hábitos e valores profundamente assimilados nas regiões que sofrem o fenômeno da sazonalidade, com o objetivo estratégico de sustentar a criação, o domínio e a expansão desse mercado localizado.

É imprescindível, portanto, que haja uma intenção estratégica que possibilite delinear passos futuros para os empreendimentos ou tendências que emergirão do próprio mercado. Isto consistiria necessariamente em modificar os atuais procedimentos de vendas praticados pelas empresas e permitir ao empresariado atuante uma visão aberta para interagir com o novo mercado que se pretende criar. Com isso seria possível ofertar um produto transformado e adaptado às novas realidades de consumo que se apresentarão.

Para constituir um mercado turístico formado com o volume de hospedagens, deverá ser dada atenção especial ao agente operador de grupos turísticos, que é aquele capaz de fomentar o fluxo turístico para a região e também incluí-la como

ponto de passagem dos grupos turísticos de outros destinos, propiciando a movimentação de toda a estrutura turística local.

Para criar esse mercado, deverá ser priorizada num primeiro momento, a atuação mediante uma abordagem de mercado com a oferta de preços baixos, que desperte a atenção do operador turístico e torne o produto atraente aos mercados emissores de turistas, permitindo assim, criar o hábito de consumo desse destino turístico, cuja diferenciação se caracterizaria pela competitividade dos preços ofertados.

Dessa maneira, o enfoque de ser melhor ou ser diferente deverá ser abordado numa etapa seguinte, quando após ter estabelecido a existência do mercado, torna-se necessário a diferenciação para manter a competitividade perante a concorrência.

Portanto, a empresa hoteleira deverá ter sempre como meta principal, primeiramente a formação de um mercado de hospedagens até então inexistente, sendo responsável por criar a própria existência e capacidade, dentro das variações que possam apresentar as exigências do consumidor. Posteriormente a sua formação, possibilitar a manutenção desse mercado de hospedagens, de maneira a prestar a essa nova clientela um atendimento diferenciado ao que oferecem os outros mercados potenciais e concorrentes.

Na formação do seu próprio mercado, que deverá concorrer com outros tradicionais já estabelecidos e divulgados, a empresa hoteleira, agindo dentro de limites

impostos por seus custos reduzidos, deverá ofertar preços menores que os praticados pelo mercado concorrente, criando e mantendo a capacidade temporária de atender o cliente de uma maneira melhor que o atendimento disponibilizado pela concorrência direta.

Dentro dessa visão e estratégia mercadológica de atuação no mercado, a empresa hoteleira agindo isoladamente ou em conjunto com suas parcerias de vendas, deverá, segundo D'Aveni (1995) :

- identificar as necessidades que o cliente tem e não consegue identificar isoladamente;
- encontrar novos clientes ou mercados possíveis que não estejam sendo atendidos pela oferta disponível;
- criar as necessidades que passam despercebidas pelo mercado consumidor, e
- ter a capacidade de prever mudanças nas necessidades desse mercado consumidor antes que elas aconteçam.

Conforme D'Aveni (1995, p. 224) as ações de interação com o mercado devem obedecer aos seguintes princípios:

- Suprema satisfação das partes envolvidas no processo: mantendo um bom relacionamento com a empresa hoteleira, o operador turístico, que age como formador do mercado; o agente de viagens, através da venda direta de hospedagens, é quem irá colocar o produto no mercado e o hóspede, que é o consumidor final, é quem dará a aprovação à cadeia comercial, dependendo do atendimento às suas exigências.

- Vidência estratégica: que ocorre principalmente entre a empresa hoteleira e o operador turístico, e a eles compete mantê-la atenta em sua visão estratégica do negócio, nos seus processos de parceria;
- Posicionamento para velocidade: principalmente por parte da empresa hoteleira, que deverá estar atenta às necessidades de mudança sinalizadas pelo mercado, e a elas responder rapidamente;
- Posicionamento para surpresa: a empresa hoteleira, já embasada com sua vidência estratégica, deverá possuir um posicionamento para as surpresas que possam vir a ocorrer tanto em suas parcerias quanto no próprio mercado;
- Alterações das regras do jogo: deverão ser observadas tanto pela empresa hoteleira como pelo operador turístico, pois o mercado é dinâmico e emergente, e qualquer sinalização de mudança de regras deve ser absorvida;
- Sinalização de intenções estratégicas: devido à dinâmica da formação desse mercado, toda a informação que o direcioner deve ser monitorada, pois estará sinalizando a tendência e a direção para os focos possíveis desse mercado, permitindo que se reformule a estratégia aplicada;
- Investidas estratégicas simultâneas e seqüenciais: por ser um mercado em formação, as estratégias utilizadas para criar e fixar esse mercado deverão ser múltiplas com diferentes enfoques, obedecendo a critérios seqüenciais que fortalecerão o crescimento desse mercado.

Todas as colocações expostas em D'Aveni (1995), servem como orientação ao empreendedor que pretende movimentar esse mercado até então inexistente, pois o objetivo é conseguir criar condições que despertem no público alvo a

necessidade de consumo desse produto que está sendo ofertado, num período adverso ao seu mercado.

Quando se coloca que deve existir plena satisfação das partes envolvidas no processo, fica claro que a oferta de preços baixos é o item inicial para atrair o consumidor, no caso o hóspede do hotel. Porém, todo o esforço terá sido em vão, se não estiver incluído nessa oferta de preços baixos o conforto e funcionalidade permitido pelo hotel, sua plena capacidade de satisfazer o hóspede, e com isso cativá-lo para que retorne, o que seria o coroamento desse processo interativo para a venda do produto e manutenção do mercado que está sendo implantado.

O hotel atua juntamente com o operador turístico que é o parceiro com potencial de auxiliar na criação do mercado de hospedagens durante a baixa temporada. A vidência estratégica mantida por essa parceria é fator determinante para o êxito do projeto de criação e sustentação desse mercado. A capacidade de arquitetar e executar as estratégias de vendas terá, como suporte predominante, a visão de mercados emissores emergentes ou possíveis de serem investidos e trabalhados. Permitindo que todas as sinalizações e tendências efetuadas por esses mercados, tais como as necessidades de conforto do hóspede, os equipamentos disponíveis no hotel para a utilização pelo hóspede, as preferências de lazer, a disponibilidade de atrativos da região, as características pessoais dos hóspedes e as condições econômicas do mercado emissor sejam absorvidas e sirvam como orientadores da continuidade de venda de hospedagens.

Quanto aos posicionamentos para velocidade e surpresa, estes deverão fazer parte da própria maneira de atuar da empresa hoteleira, pois sendo um mercado em formação, com características próprias a serem desenvolvidas, toda a percepção de mudanças de comportamento desse mercado deverá encontrar respostas rápidas e bem adaptadas a uma nova realidade do mercado.

Para Drucker (1997, p.17) "a incerteza ficou tão grande que tornou inútil, senão contraproducente, o tipo de planejamento que pratica a previsão baseada em probabilidades".

Utilizando esse enfoque para que as empresas hoteleiras comercializem o seu produto, é possível observar, por exemplo, no Brasil, que o mercado de hospedagens recebe um grande impulso, de impossível previsibilidade, devido a uma vantagem cambial estabelecida. A política econômica brasileira de manter flutuante sua moeda, desvalorizando-se perante o dolar americano, permite um ganho cambial que favorece o mercado brasileiro, transforma o mercado apresentando preços atraentes, e conseqüentemente permite ao produto hospedagem uma margem de ganho. Essa política, embora esteja favorecendo vendas, está mascarando uma realidade.

Aproveitando-se dessa situação favorável a vendagem do produto num mercado consumidor favorecido por um preço atraente, e utilizando-a para impulsionar as vendas na baixa temporada, deve-se sedimentar a oportunidade criada de existência do mercado e, ao mesmo tempo estar preparado para qualquer possível mudança repentina das condições favoráveis desse mercado cambial.

Na realidade, a criação desse mercado emissor de turistas deverá nortear a administração das empresas envolvidas, permitindo abrir sua visão a mudanças necessárias que venham a surgir em sua organização, em sua política de investimentos e melhorias, em seus serviços ofertados e em suas metas de como atingir, fixar e incrementar outros mercados emissores de turistas.

A troca de informações entre o operador e empresário hoteleiro e as necessidades de aperfeiçoamento do produto que está sendo ofertado ao mercado consumidor deverá estar sempre atualizada entre a administração da empresa hoteleira e o operador turístico do mercado emissor. Trata-se de uma parceria indissolúvel enquanto vendas forem efetuadas, pois a atividade de um dependerá da atuação e atenção do outro. Conforme Morgan (1996), a estratégia organizacional é o resultado entre a percepção e sensibilidade ao que ocorre em torno da empresa e a sua capacidade de desenvolver respostas apropriadas.

Deve-se ressaltar, dentro do enfoque teórico abordado, a respeito da ocupação sazonal do mercado hoteleiro nas regiões turísticas dependentes de estações climáticas adequadas, a crença estabelecida que a ocupação dos empreendimentos hoteleiros está apoiada somente pelo uso único de lazer junto ao mar. O primeiro passo, portanto, deverá ter a capacidade de modificar o pensamento aceito.

É de aceitação nestes locais de balneários marítimos, tanto pelos usuários-veranistas como pelos gestores dos empreendimentos hoteleiros, que a possibilidade de lazer na orla marítima é a grande opção de impulso ao turismo, tornando-

se as praias, os destinos únicos desejados. Embora no período de verão seja a mais importante opção de lazer, com as estações de clima desfavorável tornam-se inadequadas à exploração turística em alguns períodos do ano, coincidindo com a falta de outras opções que não sejam relacionadas ao mar.

Toda a estrutura hoteleira está destinada, principalmente, para ocupação de verão, com construções, equipamentos e serviços moldados para época de calor, sempre direcionada a uso relacionado ao mar, sem preocupação alguma quanto ao clima variado que predomina durante a maior parte do período.

Torna-se necessário que se acredite na possibilidade de modificar o modelo atual, isto é, o empresariado envolvido no setor de hospedagens, revertendo o provérbio atribuído a São Tomé de "ver para crer" ( João 20,24-29 ), deverá "crer para ver" , utilizando o poder dos paradigmas em moldar o pensamento coletivo. E para o sucesso do objetivo proposto, embasado na estratégia mercadológica que se pretende implementar, deve-se apresentar um motivo forte, que justifique a implementação da mudança dos hábitos de consumo de lazer na região.

Para a abordagem que se fará adiante com meta de "lucro zero", apesar de todo o enfoque em gestão de custos que será analisado, deve-se ter em mente que para a modificação do "status quo" atual sob uma visão estratégica de mercado, a gestão dos custos requer uma mudança substancial no enfoque de custos, quanto ao atual pensamento sobre "o que fazemos" e "por que o fazemos", pois, a manter-se uma abordagem rígida sobre o controle de custos, inviabiliza-se o projeto estratégico.



Pode-se colocar a questão sob o seguinte ângulo: " é proibido gastar mal " , ou seja, dentro da análise de custos no processo produtivo da empresa, alguns, antes de ser eliminados, devem ser observados quanto à gestão de custos do projeto estratégico mercadológico a ser implantado. Permitindo assim, que se tenha uma visão abrangente sobre o impacto do corte da despesa na formação do preço final do produto, contra o benefício da imagem e qualidade desse produto, para conquistar e permacer no mercado.

Saliente-se que o foco do presente estudo, dirige-se aos empreendimentos hoteleiros caracterizados como empresas de pequeno porte, de administração familiar, que possuem características e hábitos distintos de gestão, seja do modo pelo qual administram e veêm seu negócio ou como se colocam dentro do contexto profissional e da sua participação no mercado .

Dentro desse enfoque administrativo e de gestão particularizada de negócios, torna-se impraticável obedecer ou mesmo executar processos meticulosos de gestão sofisticada de custos, construída com tecnicas elaboradas e necessitadas de acompanhamento técnico atuante.

Porém, para o gestor da pequena empresa - que enfrenta o desafio contínuo de sobreviver e, também, nesse caso, criar o mercado de consumo - torna-se importante que tenha o conhecimento teórico e leve sempre em consideração, o comportamento e análise dos custos. Mesmo que em análises informais exploratórias ou

em procedimentos de orientação prática de mercado, precedente às tomadas de decisão que significam o destino e sucesso no ambiente competitivo.

Isso significa que, dentro de um conceito de gestão estratégica de custos, será de fundamental importância para o sucesso da proposta mercadológica que os custos sejam relevados por parte dos administradores das empresas hoteleiras, ainda que sob um enfoque de orientação decisória, ou em análises informais, ou em pesquisas descompromissadas, quanto ao seu comportamento e influência nos aspectos de:

- melhor aproveitamento da sua particular cadeia de valor;
- importância no seu posicionamento estratégico para atuação no mercado;
- participação para formar o padrão de qualidade do produto final apresentado ao mercado hoteleiro;
- influência do investimento e custeio de tecnologia aplicada ao ambiente prestador de serviços e
- envolvimento em processos de inovação e mutabilidade da rede atuante e complementar de prestação de serviços em hospedagens.

Assim, conclui-se que os custos devem ser analisados e enquadrados dentro de um projeto de abrangência ampla, concebendo uma fase em que se tornam precursores de investimentos e podem ser admitidos como impulsionadores da possibilidade de fixar mercados, permitindo a criação de estratégias para estes possíveis mercados mais abrangentes, mais diversificados e mais diferenciados.

### 2.2.1 – Abordagem com lucro zero

Para a abordagem estratégica mercadológica pretendida, segundo Porter (1996), uma das escolhas estratégicas básicas pela qual a empresa pode optar é apresentar menores custos, adotando portanto uma liderança em custos. Na abordagem efetuada nesse estudo, toma-se como partida a oferta de preços reduzidos de hospedagens, repassando ao consumidor somente os custos inerentes ao processo de hospedagem, sem pretender a obtenção de lucro.

Com isso, pode-se ofertar ao mercado consumidor preços competitivos cada vez mais atraentes e líderes no mercado, que dependem da capacidade da empresa em analisar seus custos fixos e variáveis, sem desviar do seu enfoque a análise estratégica proposta e o comportamento destes custos sob essa ótica.

Além disso, é importante que a estratégia mercadológica proposta seja maleável quanto à composição do preço final, de modo a possibilitar que a empresa hoteleira possa ofertar preços distintos conforme o período da hospedagem ou o tipo de serviço prestado, permitindo sempre reajustamento de valores e reorientação de custos, mantendo a competitividade perante mercados concorrentes.

Possibilita-se, assim, disputar o mercado com preços diferenciados e atraentes, atendendo a solicitações variadas de hospedagem que surgem exigindo maior ou menor inclusão de serviços. Adaptando-se constantemente o produto hoteleiro ofertado ao mercado, pode-se competir com preços baixos de venda ou com preços diferenciados para atender a solicitações de serviços agregados.

### 2.2.2 – Gestão de custos

Na estratégia mercadológica proposta de ofertar preços baixos ao mercado, o equilíbrio financeiro estará baseado num estudo de custos fixos e variáveis, fazendo-se perceber na administração financeira da empresa, que o custo é uma função que depende basicamente do volume de produção, e, nesse caso, uma consequência direta da quantidade de aluguéis efetuados.

No entanto, conforme Shank/Govindarajan (1995, p.22), convém ressaltar que será importante estar atento ao modo como se formam os custos, e para tanto, deve-se levar em consideração, os direcionadores de custos estruturais e os direcionadores de custos de execução.

No que se refere às pequenas empresas prestadoras de serviços no setor de hospedagem, servirão estes direcionadores de custos, embora em análises empíricas de casos e sem envolvimento de procedimentos minuciosos de medição, como apoio às tomadas de decisões dos administradores quando de suas análises informais e às tomadas de posição para competir e atuar no mercado de hospedagens, auxiliando na formação de sentimento e opinião para definir estratégias, ou mesmo planos e táticas de atuação nesse mercado.

Pode-se considerar aplicáveis para este segmento de mercado prestador de serviços, constituído por empresas hoteleiras de pequeno porte, os direcionadores de custos estruturais e de execução, através de uma visão adaptada a uma realidade

particular, que vem suportar e sustentar informações capazes de auxiliar, sem decidir, as tomadas de decisões vitais ao sucesso da criação e sustentação do mercado de hospedagens no período de baixa temporada.

Em Shank/Govindarajan (1995), os direcionadores de custos estruturais, mais complexos e difíceis de ser observados e entendidos no ambiente da pequena empresa, dificultando a sua identificação e utilização por parte dos administradores dos empreendimentos hoteleiros, podem ser selecionados para análise nesta atividade de hospedagens, como:

- os custos influenciados pelo volume do investimento (direcionadores de escala), a ser efetuado em produção de projetos/pacotes de vendas, na apresentação e adaptação de unidades habitacionais, nas parcerias entre as empresas envolvidas (hotel / operador turístico), nos recursos humanos envolvidos, no planejamento e em divulgação e marketing;
- os custos resultantes do grau de integração vertical da empresa (direcionadores de escopo), de restrita aplicação para o estudo em empresas hoteleiras de pequeno porte, devido à maior utilização de serviços terceirizados. Apresentando pequena integração vertical interna, sem a existência de gestão empresarial específica, torna-se este direcionador de custos, além de difícil identificação, de pouca influência;
- os custos também influenciados pela experiência de atuação da empresa (direcionadores de experiência) e a repetição das variadas atividades de hospedagem, que servirão para auxiliar e facilitar o gerenciamento de custos junto aos seus operadores e seus hóspedes;

- os custos derivados da maior ou menor utilização dos processos tecnológicos (direcionadores de tecnologia) envolvidos nas atividades diretas principais ou de apoio à hospedagem, que participam de todo o processo prestador de serviço da empresa e
- os custos derivados da sofisticação (direcionadores de complexidade) do processo de hospedagem inerente a cada empresa hoteleira, dependente da qualidade e da variedade dos produtos e serviços oferecidos aos seus hóspedes.

Ainda, em Shank/Govindarajan (1995), os direcionadores de custos de execução, mais facilmente identificáveis e compreensíveis, são possíveis de maior utilização por parte do empreendimento hoteleiro. Sendo influenciados diretamente pela capacidade da empresa de executar de forma bem-sucedida os processos de hospedagem, pode-se identificá-los como:

- o envolvimento e a participação do corpo funcional no desempenho de sua função (direcionadores de envolvimento), procurando o aperfeiçoamento e a melhoria contínua, de acordo com uma atuação competente da administração da empresa hoteleira;
- utilização pela empresa de ferramentas e práticas de gestão de qualidade (direcionadores de gestão), visando à constante melhoria do produto hoteleiro e do processo de hospedagem;
- aprimorar sempre o aproveitamento da capacidade disponibilizada pela unidade habitacional construída (direcionadores de utilização), permitindo variações úteis e práticas dentro das possibilidades de hospedagem da empresa hoteleira;

- procurar sempre adaptar o lay-out das instalações (direcionadores de lay-out), visando sua melhor eficiência, sempre comparando com normas atuais e com o meio ambiente que envolve a empresa hoteleira, melhorando sempre o processo de hospedagens;
- adaptações constantes (direcionadores de eficácia) das unidades habitacionais, visando à sua melhor eficácia, sua melhor configuração e o acompanhamento das tendências ditadas pelo mercado hoteleiro;
- explorar de forma proveitosa as relações (direcionadores de relacionamentos) com fornecedores e/ou hóspedes, visando à melhoria contínua no seu processo de serviços prestados, permitindo que esses serviços sejam aumentados e melhor utilizados.

Conforme Shank/Gonvidarajan (1995), apesar de todos ou quaisquer direcionadores de custos que sejam considerados, deve-se sempre ter em mente que quando é efetuada uma análise estratégica, o volume não é a forma mais útil para explicar o comportamento dos custos, e sim, além do volume, há que serem levadas em conta as escolhas estruturais e habilidades de execução, que moldam a posição competitiva da empresa. Ainda que nem todos os direcionadores de custos sejam importantes o tempo todo, alguns serão importantes em todos os casos, e para cada um deles existe uma estrutura específica de análise de custos, sendo a sua compreensão fundamental para o posicionamento competitivo da empresa.

Ressalte-se que será de grande dificuldade, dentro do ambiente informal de uma pequena empresa prestadora de serviços no setor de hospedagens, a

identificação minuciosa dos direcionadores de custos, tanto estruturais como de execução. Devido à complexidade do processo de análise e a necessidade de constante atenção sobre a sua influência na formação dos custos, a tarefa exige a atuação profissional e competente de pessoal técnico especializado para sua perfeita identificação, que nem sempre está disponível no corpo funcional da pequena empresa. Compete, porém, ao administrador do negócio de hospedagens o conhecimento e a consideração da existência desses direcionadores de custos, utilizando-os como ferramentas auxiliares de orientação e de grande valor para posicionamentos estratégicos, quando análises e processos decisórios tornam-se necessários para definir a atuação e competitividade da empresa no mercado.

Sob a visão apresentada por Shank/Gonvidarajan (1995), a análise dos direcionadores de custos e a sua compreensão dentro da proposta de atuação no mercado de hospedagens pela empresa hoteleira, será uma ferramenta de valor inestimável para progredir no mercado com uma oferta de preços baixos, pois é uma característica desta atividade de hospedagens, acontecer que, uma vez negociado o preço de venda com o comprador (neste caso o operador turístico), este repassará o produto a um segundo usuário (hóspede), que espera obter o máximo proveito do produto independentemente do preço pago por sua aquisição. Isto é, o produto fica totalmente dissociado da premissa inicial, devendo ofertar liderança de custos com diferenciação do produto.

Obtém-se, portanto, com a utilização dos direcionadores de custos, ou mesmo o conhecimento de sua existência e consideração, uma ferramenta para orientar



e prover o gestor hoteleiro com valores e dados possíveis de análise, que permite prever situações futuras de exigências do mercado para aceitação do produto, e evitar reclamações futuras ou o não enquadramento dos custos levantados dentro dos valores pagos pelo mercado.

O conhecimento dos direcionadores de custos impede surpresas de posicionamento à estratégia mercadológica adotada, permitindo que, nos custos avaliados e projetados sejam evitados desvios por falta de sensibilidade, e possa o serviço oferecido enfrentar o mercado dentro de sua proposta de liderança em custos, sem perda da qualidade do produto, e sem comprometimento da sua competitividade.

### **2.2.3 – Controles eficientes do custo fixo e da margem de contribuição**

A eficiência do levantamento e dos controles sobre os custos fixos e sobre a margem de contribuição permitirá uma maior eficácia da estratégia mercadológica proposta. Uma vez que a meta a alcançar é a igualdade de valores entre os custos fixos e as margens de contribuição, este seria o ponto de equilíbrio. Ou seja, este ponto de equilíbrio é o momento em que não se teria nem lucro nem prejuízo, ou, lucro zero. Permite-se oferecer ao mercado baixos preços de venda, monitorados e ajustados pela administração eficaz dos custos operacionais.

Geridas e controladas pelo próprio proprietário ou seu representante, desprovido de um corpo técnico gerencial treinado e especializado em levantamento de

custos, o ambiente administrativo das empresas de pequeno porte geralmente não dispõe de informações constantes e detalhadas de custos, nem de mecanismos e processos de controle sofisticados que os forneçam. Dessa maneira, torna-se improvável, a excelência e riqueza em detalhes, do levantamento dos custos fixos e das margens de contribuição.

Servirão, portanto, as informações possíveis e disponibilizadas do levantamento de custos, para serem utilizadas como referencial de suporte à gestão do empreendimento, dentro de uma margem de variação admitida. Os valores obtidos, possibilitam uma constante e fiel informação, indicativa e orientativa, permitindo uma rápida e eficiente atuação por parte da gestor do empreendimento, visando corrigir desvios em procedimentos operacionais que influem na formação dos custos fixos e na margem de contribuição. Evita-se, assim, o comprometimento da oferta de preços competitivos influenciado pelo desempenho gerencial e administrativo do empreendimento.

#### **2.2.4 - Medidas não financeiras**

“ Os relatórios convencionais do desempenho financeiro de uma empresa, tanto internos (de orçamento ou de variação) quanto externos (demonstração de resultados ou de fluxo de caixa) são muito parecidos com o placar de um jogo de beisebol. O placar informa a um jogador se ele está ganhando ou perdendo o jogo, mas diz-lhe pouco se ele está jogando bem

ou mal dentro das regras do jogo. Se ele tentar jogar beisebol olhando o placar, não terá êxito no jogo ". Shank/Govindarajan (1995, p.175)

Enfatizam ainda Shank/Govindarajan (1995) que as medidas financeiras refletem os resultados de decisões passadas, não servindo para orientar durante os passos que devem ser dados para sobreviver num ambiente competitivo. Tornam-se as medidas não-financeiras ferramentas que auxiliam as empresas a tomarem os passos direcionadores de suas atividades, tentando captar o progresso gradual em direção às suas metas. As medidas não financeiras surgem como, importantes e fundamentais, apoio ao controle estratégico.

Colocada a visão de medidas não financeiras sob a ótica das pequenas empresas hoteleiras de administração familiar, tornar-se-ia sem sentido prático a abordagem de controles de custos sofisticados ou mesmo a análise exaustiva de relatórios contábeis, que, neste caso, destinam-se simplesmente a informações fiscais, e não refletem a realidade administrativa dessas empresas.

Adaptando a utilização dessa ferramenta para o estudo em questão, pode-se enfatizar que as medidas não-financeiras devem ser criadas e observadas, pois servem como importante orientador na tomada de decisões, durante a execução do projeto, para avaliações de desempenho desse projeto e durante a fase de planejamento e montagem estratégica de abordagem ao mercado.

Servirão também como ferramenta corretiva para redirecionar possíveis decisões embasadas em interpretações de desempenho financeiro, atenuando e moldando essas informações financeiras, obtidas da atuação direta no mercado de hospedagens, tanto quantitativamente quanto qualitativamente. Melhor dizendo, poderão auxiliar a decidir o posicionamento da empresa por uma estabilidade momentânea de caixa com fluxo de hóspedes constante, ou optar por investimentos de risco para atuar em novos e duvidosos mercados potenciais, emissores de turistas, oriundos de grupos de origens diversas, tais como, grupos terceira idade, grupos estudantes, grupos de competições esportivas, grupos culturais, grupos de turismo sazonal e grupos de treinamento profissional.

Para obter a visão geral de um processo não-financeiro dentro de uma empresa hoteleira, pode-se considerar os seguintes passos para determiná-las, conforme Shank/Govindarajan (1995):

- 1°. Passo: é perceber, dentro do ambiente de negócios, envolvido pela área física de hospedagem e lazer do empreendimento hoteleiro, o não atendimento das necessidades pretendidas pelos hóspedes, que leva a uma insatisfação quanto a utilização dos equipamentos hoteleiros e quanto a obrigatoriedade de permanência no estabelecimento;
- 2°. Passo: entender o momento em que o sistema de controle e serviços não cumpre suas finalidades ou os equipamentos hoteleiros destinados ao uso direto em hospedagem não atendem suas necessidades. O sistema apresenta-se inadequado para desempenhar as

funções necessárias de satisfação ao hóspede e também para acrescentar qualidade ao produto hoteleiro;

3º. Passo: conseguir detectar os pontos críticos no ambiente de trabalho, identificando precisamente as peças chaves dentro do setor prestador de serviços ao hóspede ou do setor de equipamentos e instalações, utilizados pelo empreendimento hoteleiro e disponibilizados ao hóspede;

4º. Passo: utilizar os processos não financeiros para atender e satisfazer às necessidades do hóspede ou às exigências do mercado em atuação, através de medidas objetivas e de difícil mensuração ou quantificação. Neste caso pode-se considerar as inovações e adaptações no processo de hospedagem, a modificação e melhorias dos serviços oferecidos, os equipamentos modernos e tecnicamente mais eficientes e a utilização de novas tecnologias de hospedagem como as medidas-não financeiras ou ferramentas possíveis de implementar visando à melhoria da qualidade e da capacidade da empresa hoteleira, atendendo as necessidades solicitadas;

5º. Passo: atuar dentro dos novos processos não financeiros, tentando obter informações dentro do próprio mercado de atuação, que permitam efetuar alguma avaliação ou controle que tragam respostas quanto a satisfação e atendimento aos objetivos propostos de melhoria e aperfeiçoamento do produto hoteleiro;

6º. Passo: avaliar os resultados obtidos com as medidas não-financeiras e apresentar as correções que se tornem necessárias para a dinâmica do processo de melhoria e adaptação constante do produto às necessidades do mercado em atuação.

Pode-se, por fim, concluir que a utilização de medidas não- financeiras são mais facilmente percebidas e compreendidas por toda a equipe de trabalho envolvida no processo de ajuste. Permite uma rápida identificação do problema e a sua necessidade de correção, possibilitando que a solução encontrada melhore o desempenho do projeto estratégico desenvolvido.

#### **2.2.5 – Gestão de eventos**

Pequenas empresas prestadoras de serviços no setor de hospedagens terão, através de atuação em projetos paralelos ao serviço de hospedagens, ferramentas e procedimentos capazes de influenciar decisivamente na montagem final dos seus custos operacionais.

Altera-se sensivelmente os levantamentos dos custos fixos e margens de contribuição em função de novos serviços prestados, podendo conseqüentemente, promover ou mascarar a obtenção do valor do ponto de equilíbrio, em que as receitas igualam-se às despesas.

A atuação em eventos paralelos ao setor de hospedagens permite um acréscimo às receitas da empresa hoteleira, e também ocasiona um acréscimo de

despesas, contribuindo para a formação dos custos fixos e variáveis, podendo alterar sensivelmente o valor obtido das diárias, ajudando a viabilizar a oferta de preços baixos em hospedagens. Alguns custos fixos, que compõem a formação do custo fixo total, existirão independente da atuação em eventos ou não, e serão também suportados pelas receitas obtidas nesses eventos, permitindo a obtenção de menores valores para o ponto de equilíbrio que indicarão os diferentes preços de venda.

O enfoque para participar no mercado de eventos paralelos às hospedagens deverá manter inicialmente a premissa de ofertar preços baixos sem intenção de obter lucros, pois a estratégia proposta é auxiliar o mercado de hospedagens, servindo como possível fonte geradora de recursos para o empreendimento hoteleiro, reforçando sua capacidade prestadora de serviços.

A alternativa de atuar em eventos paralelos, devido à sua afinidade com o setor de hospedagens, complementa a capacidade prestadora de serviços do empreendimento hoteleiro, possibilitando um apoio de sustentação importante, além de tornar-se uma ferramenta poderosa para a viabilidade completa do processo de fixação da região turística e da sua capacidade de vender o produto hospedagem no período de baixa temporada.

### **2.3 – Estratégia mercadológica aplicada**

Analisando o conceito de estratégia aplicado a uma empresa ou unidade de negócios, pode-se dizer que a sua adoção por qualquer empresa dependerá da

interação entre a missão ou metas da empresa e a vantagem competitiva sustentável desenvolvida por esta empresa.

Sob o enfoque da missão adotada pela empresa, Kaplan (1997) sugere três opções distintas, que são as fases de crescimento, sustentação e colheita. Assim, pode-se identificar, conforme a missão adotada, as situações a seguir:

- Missão Construir, visando à sua maior participação no mercado, mesmo que isso implique em comprometimento de lucros e fluxo de caixa de curto prazo;
- Missão Manter, visando proteger sua participação no mercado e sua posição competitiva e
- Missão Colher, tendo como meta uma otimização dos seus lucros e do seu fluxo de caixa de curto prazo, mesmo que isso signifique perda de participação no mercado.

Sob o enfoque da vantagem competitiva, a proposta feita por Porter (1996) desenvolve duas formas genéricas:

- Vantagem competitiva de baixo custo, em que o foco principal desta estratégia é obter um baixo custo do produto ofertado, disputando o mercado com a oferta de preços de venda baixos diferenciados;
- Vantagem competitiva de diferenciação, em que o foco principal desta estratégia é permitir a oferta de produtos ao mercado, diferenciados da concorrência, podendo ser uma abordagem no serviço prestado, projeto e características do produto, fidelidade a marca e tecnologia do produto.



Para o caso das pequenas empresas prestadoras de serviços, no que se refere à abordagem do mercado de hospedagem, no período sazonal, durante a baixa temporada - objeto estudo deste trabalho - é possível classificar a estratégia de mercado adotada como a interação entre a missão construir e a vantagem competitiva de baixo custo.

Tal enfoque se justifica uma vez que o mercado nesse período é praticamente inexistente, tornando-se por isso, imperiosa a missão construir, que se justificará não só pela meta de aumento de participação no mercado como, mais objetivamente pela própria criação deste mercado de hospedagens. Uma perspectiva que se apresenta para ousar criar este mercado é justamente a oferta de preços competitivos e mais atraentes que os praticados por outros mercados concorrentes.

Para reforçar a oferta do produto no mercado, para torná-lo atraente e criador desse destino turístico pouco utilizado na baixa temporada, recomenda-se o repasse somente dos custos operacionais fixos e variáveis, deixando, nessa primeira abordagem, que todos os custos patrimoniais, os investimentos e a prática de lucros sejam absorvidos pelo faturamento durante a alta temporada.

Para o empresário de turismo do setor de hospedagem, o fator a causar o maior impacto no mercado deverá ser a divulgação a suas parcerias de vendas de que a meta perseguida é a de não obter lucros, e sim trabalhar para atingir, num primeiro estágio, o equilíbrio entre receitas e despesas operacionais. Com isso, poderá ofertar preços baixos mantendo a qualidade do produto no mercado concorrente.

Persistindo com uma estratégia de abordagem do mercado pela oferta de preços baixos, competitivos e flexíveis, cria-se uma ferramenta consistente para forçar uma tendência de manutenção contínua de mercado. A ação terá como sequência a estruturação e sedimentação de um destino turístico criador de um mercado de hospedagens, e se constituirá na base reguladora desse mercado de hospedagens, tornando-se um divulgador da região e um componente condutor para o sucesso competitivo dessa estratégia mercadológica adotada.

Conforme se apresente a oportunidade de fazer negócios, a estratégia adotada permitirá uma grande mobilidade mercadológica para o empreendimento hoteleiro, pois atuando com políticas particulares de vendas dirigidas, poderá ofertar preços que atendam a situações distintas do mercado consumidor, adaptando-se e atuando sem necessidade de transformações estruturais no seu processo de prestação de serviços. É um procedimento que dispensa continuidade, pois serão efetuadas rodadas de negociação por etapas, nas quais o mercado poderá flutuar e, a certos períodos distintos, realizar preços específicos.

Em certos momentos, tais como os períodos de feriados prolongados (Páscoa, datas nacionais ou regionais, festas religiosas) ou eventos regionais que movimentem grande fluxo de pessoas (congressos, feiras, reuniões sociais, jogos esportivos, atividades culturais e de lazer), o empreendimento hoteleiro poderá interagir com esse mercado momentâneo, adequando o preço ao crescimento de demanda, com

possibilidade de obter preços diferenciados ao praticado, devido à sua estratégia de flexibilidade.

A flexibilidade de preços permite que os empreendimentos hoteleiros captem essas novas oportunidades de mercado, criando outras oportunidades diferenciadas de negócios. Serão as ações e interações com esse mercado, dentro de uma flexibilidade de preços adequada à oportunidade, que moldarão e acomodarão a direção e tendências desse mercado futuro, tendo sempre como meta de resultado um nível superior de satisfação das partes envolvidas (empreendimento hoteleiro x operador turístico x hóspedes).

Essas ações de interação com o mercado não podem ser consideradas como uma estratégia genérica, pronta e fixa, mas sim ter uma visão que permita uma rápida capacidade de interagir, aproveitando-se das modificações possíveis no mercado em períodos curtos de tempo, para evitar fatores surpresa.

Com a continuidade e divulgação dessa estratégia mercadológica de ofertar preços baixos de venda, sem a realização de lucros, cria-se um forte suporte à existência e à estabilidade do mercado de hospedagens durante a baixa temporada, como meta maior de construir o destino turístico da região. Aliada a atuação em oportunidades paralelas de hospedagem com a prestação de serviços diferenciados, que permitem negociações distintas de preços ofertados, complementa-se a atividade hoteleira dentro de toda a variedade de serviços oferecidos, qualificando a região turística e reforçando a existência do mercado.

## **CAPÍTULO 3 – Estudo de caso dos hotéis situados no norte da Ilha de Santa Catarina**

### **3.1 - A estrutura turística atual**

Para que se possa melhor analisar o mercado presente e diagnosticar a possibilidade da estratégia mercadológica que está sendo proposta, deve-se abordar a estrutura turística atualmente disponível. Como se apresenta para o mercado o parque hoteleiro instalado e os serviços de apoio existentes, os atrativos, a capacitação e as características da região, bem como o envolvimento e a participação do poder público com a atividade turística.

#### **3.1.1 – O parque hoteleiro disponível**

A região pesquisada, sobre a qual se direciona este trabalho, possui na sua área geográfica várias baías distintas sobre as quais situam-se os balneários. Estes, apesar de possuírem suas praias e respectivas estruturas turísticas particulares, podem ser analisados como uma região única e integrada. Tal colocação justifica-se, devido a pequena distância geográfica entre balneários e pelo fato de estarem interligados por estradas que permitem deslocamentos interpraias de seus usuários.

Pode-se englobar o parque hoteleiro disponível dentro desta região como uma oferta única, independente de sua localização específica, ou seja, a divisão que se apresenta é quanto à categoria dos estabelecimentos de hospedagem disponíveis devido a:

- situação geográfica privilegiada,
- quantidade de unidades habitacionais disponibilizadas,
- qualidade das unidades habitacionais e instalações,
- facilidades em equipamentos ofertados,
- unidades de lazer disponíveis,
- serviços que prestam aos hóspedes.

Conforme registros do Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Florianópolis, que é o órgão sindical representante dessa categoria profissional, a capacidade de hospedagem da região (considerados os estabelecimentos profissionais, devidamente registrados como empresas de hospedagem e que recolhem impostos na categoria de hotéis ou pousadas) oscila em torno de 15.000 leitos ofertados através de aproximadamente 250 estabelecimentos de hospedagem.

Pode-se considerar ainda, conforme estimativas do próprio sindicato, a efetiva atuação no mercado de hospedagem dos aluguéis imobiliários e dos prédios de apartamentos para locação que participam desse mercado com, no mínimo, um acréscimo na oferta de aproximadamente 100% do mercado reconhecido profissionalmente.

Com os dados obtidos e compilados pela Santur, Santa Catarina Turismo S.A., que é o órgão oficial de turismo do Estado de Santa Catarina, obtém-se o seguinte quadro comparativo, referente aos períodos de alta temporada das diferentes opções de hospedagem ofertadas:

**Quadro comparativo dos meios de hospedagem utilizados na região norte da Ilha de Santa Catarina, no período de alta temporada:**

Meio de Hospedagem Utilizado	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Empreendimentos Hoteleiros	30%	27%	22%	25%	24%	26%
Casas ou imóveis de aluguel	23%	28%	33%	29%	32%	33%
Casa própria / parentes	47%	45%	45%	46%	44%	41%

Santur, Estudo da demanda turística, Sinopses comparativas de 1996 a 2001.

Na leitura dos dados percentuais apresentados, percebe-se que quase a metade dos visitantes classificados como turistas utilizam, como meio de hospedagem, casa própria ou de parentes. Isto significa que têm algum vínculo familiar na região, e não pertencem ao público alvo dos meios de hospedagens profissionalizados.

Considerando-se que o mercado de hospedagens interessa-se pela parcela de visitantes que paga por sua hospedagem, pode-se montar uma nova situação que permita identificar a proporcionalidade entre os meios de hospedagem profissionais utilizados, obtendo-se percentualmente o volume de acomodações absorvidas pelos

empreendimentos hoteleiros e pelos meios informais de hospedagem (casas ou imóveis de aluguel) :

**Quadro obtido dos meios de hospedagens utilizados na região norte da Ilha de Santa Catarina, no período de alta temporada:**

Meio de Hospedagem Utilizado	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Empreendimentos Hoteleiros	57%	49%	40%	46%	43%	44%
Casas ou imóveis de aluguel	43%	51%	60%	54%	57%	56%

Ao fazer-se uma leitura de orientação, que se proteja de uma possível margem de erro em amostragens, pode-se concluir, para efeitos de cálculo estimativo, que o volume de hospedagens absorvido por empreendimentos hoteleiros é praticamente idêntico ao de casas ou imóveis de aluguel. Ou seja, a hospedagem de turistas está dividida, com metade do mercado utilizando empreendimentos hoteleiros e a outra metade utilizando os meios informais (casas e imóveis de aluguel).

Estima-se, portanto, dentro de um cálculo orientativo, a capacidade de hospedagem da região em torno de 30.000 leitos disponíveis, ofertados através de aproximadamente 500 estabelecimentos de hospedagem. Na disponibilidade destes valores estimados, consideram-se todas as formas de hospedagem existentes no mercado, ou seja, hotéis, pousadas, aluguéis imobiliários e prédios de apartamentos para locação.

Pode-se identificar o parque hoteleiro disponibilizado na região (salvo poucos empreendimentos que possuem uma estrutura de serviços completa, adaptada ao funcionamento anual contínuo, com uma administração profissionalizada e que ultrapassam a oferta de mais de 100 unidades habitacionais, tornando-se exceções à amostragem disponível) como sendo genericamente composto em sua grande maioria por empresas que variam de 10 a 60 unidades habitacionais, que oferecem ao mercado, conforme sua capacidade, de 5 a 30 empregos diretos, apresentando administrativamente, como característica comum aos estabelecimentos hoteleiros existentes, a particularidade de serem empresas de administração familiar de pequeno porte, que não possuem uma hierarquia funcional rígida e padronizada, e com uma atuação individualizada de participação no mercado.

O volume desse mercado de hospedagens disponibilizado pelos empreendimentos hoteleiros tem sido destinado e absorvido, em sua grande maioria, por um público de classe média, que tem por característica exigir preços baixos de hospedagem em detrimento de luxo e ostentação. Conseqüentemente, a estrutura dos empreendimentos hoteleiros caracteriza-se por ofertar construções discretas, econômicas e funcionais, sem se preocupar com detalhes de riqueza e excessos que ultrapassem as necessidades do clima quente, típico da estação de verão.

Quando da necessidade de operar os empreendimentos fora da alta temporada, o administrador do empreendimento hoteleiro depara-se com construções destinadas ao uso de verão, climatizadas para época de calor, sem preocupação alguma para uso em épocas frias de inverno, ou nem mesmo a possibilidade de transformações



e adaptações físicas reversíveis no imóvel que facilitariam a sua operação, apresentando portanto, características construtivas que dificultam e, em algumas vezes, proíbem a venda do produto hospedagem no período de baixa temporada, devido a inadequação entre produto e mercado. .

As características construtivas principais que se apresentam inadequadas e que se pode enumerar são:

- piscinas em áreas abertas, sem climatização para uso fora da estação verão;
- falta de áreas de utilização e entretenimento dentro do empreendimento, para uso no inverno;
- áreas para a prática de esportes, jogos e lazer em ambientes inadequados para baixa temperatura de inverno;
- materiais utilizados na construção das unidades habitacionais destinados a épocas de clima quente, que se tornam inadequados ao uso de inverno e
- equipamentos e instalações adaptadas para uso em clima quente de verão, também de uso inadequado ao período de inverno.

Pode-se colocar, de uma maneira generalizada e abrangente (respeitadas as exceções), que o parque hoteleiro disponível na região analisada está projetado e construído para ocupação durante o período de verão, com falta de estrutura e de atrativos para uso durante o período de inverno, não estando preparado ou ajustado por transformações reversíveis, para operar durante esse período de clima com baixas temperaturas.

Torna-se, portanto, uma necessidade do empresariado, que irá vender a hospedagem no período de inverno, observar bem suas instalações e seu equipamento hoteleiro, percebendo as modificações necessárias que deverão ser efetuadas em seus empreendimentos visando à adaptação de suas instalações e seus equipamentos de hospedagem para uso em diferentes condições climáticas.

Essa percepção da necessidade de adaptação das empresas hoteleiras proporcionará uma dinâmica ao mercado de hospedagem, permitindo que modificações construtivas reversíveis mantenham o produto sempre adaptado ao ambiente, e fazendo com que o produto hospedagem apresente-se sempre atualizado e preparado para abordar, com melhor qualidade do produto, outros mercados competitivos. Com isso é possível a oferta contínua de um produto sempre adequado e competitivo junto às novas e concorrentes possibilidades de mercado.

Pode-se, desta maneira, atender as necessidades solicitadas pelo mercado, com o desempenho dos serviços prestados, através de uma atuação adequada e competente, em que se estará privilegiando o desempenho externo da empresa hoteleira, melhorando a sua competitividade (produto adaptado ao mercado) e também privilegiando o desempenho interno da empresa, com a melhoria de sua eficiência (equipamentos e instalações mais adequados).

Sendo que uma das características mais marcantes dos empreendimentos hoteleiros locais é a pouca quantidade de unidades habitacionais por empreendimento, com conseqüente redução da possibilidade de investimento

individualizado e atuação isolada fora da alta temporada, torna-se importante a atuação em parcerias, ou seja, equipes de empresas compondo parcerias para reforçar a criação, bem como estabilizar e impulsionar o mercado de hospedagens no período de baixa temporada.

Essas parcerias, além de serem feitas entre empresas hoteleiras de capacidades semelhantes ou distintas, podem ser efetuadas também com os operadores turísticos que têm interesses comuns e atuam na região, e ainda com os prestadores de serviços de apoio à atividade turística, pois todos têm a finalidade maior de estabelecer e desenvolver o pólo turístico regional, com conseqüente possibilidade de ganhos comuns a todas as atividades envolvidas nas parcerias estabelecidas.

Ressalte-se, ainda, que as combinações para a realização destas parcerias podem ter características distintas na sua maneira de se concretizar, podendo ser temporárias (tendo a sua duração regulada por projeto específico ou período de negócios), simultâneas (através da participação em múltiplas parcerias distintas) e infleís (através de realizações de parcerias conforme interesses comuns, particularizados ou momentâneos entre os parceiros envolvidos).

Com a efetivação dessas parcerias de empresas hoteleiras criam-se condições de ofertar um produto diferenciado, com maior competitividade no mercado, conforme pode-se analisar:

- maior argumento de vendas, devido a maior versatilidade e variedade de opções de hospedagens;

- qualidade do produto hoteleiro, atendendo a maior variedade de especificações;
- disponibilidade de ocupar mais de um empreendimento por operador, atendendo a maior volume de mercado;
- diluição de custos entre parceiros, quando da atuação em projetos simultâneos;
- troca de informações entre parceiros, que permitirão ganhos em agilidade, adequação e melhoria da qualidade do produto ofertado ao mercado e
- ganho comum através da fixação da região como pólo turístico.

### **3.1.2 – Os serviços turísticos de apoio**

Os serviços turísticos de apoio disponíveis na região norte da Ilha de Santa Catarina, tais como restaurantes, bares, farmácias, padarias, supermercados, imobiliárias, centro comercial, serviços de alugueis de veículos, serviços de passeios turísticos, enfim, toda uma atividade comercial de suporte, está estruturada e preparada para atender ao mercado de hospedagens. Apresentam atuação permanente com vida própria e prontas para se qualificar e expandir, dependente o seu desenvolvimento somente das necessidades de um mercado mais exigente.

Toda essa atividade comercial prestadora de serviços apresenta funcionalidade inconstante quando considerado o período anual, obedecendo também o regime de alta e baixa temporada, porém atuando continuamente devido à existência de público consumidor na região.

Durante a alta temporada, existe um fluxo maior de pessoas e conseqüentemente esses serviços turísticos de apoio têm a sua plenitude de atividades. Na baixa temporada, apesar da grande redução do fluxo turístico, essas atividades comerciais reduzem-se, porém continuam atuando, para atender o fluxo turístico eventual e o público consumidor local, que permitem a existência contínua dessas atividades.

Apesar da estrutura direta de suporte, bem como a capacitação dos serviços de apoio existentes, o mercado turístico não possui ainda argumentos fortes que divulguem a região e que sejam impulsionadores de vendas. É que não existe um motivo maior para atração do fluxo turístico, ainda na dependência somente da beleza geográfica da região ou da tranqüilidade de vida permitida para quem deseja locais calmos e pacatos fora da temporada turística.

Toda essa região, devido à estrutura existente e à integração com o centro da cidade de Florianópolis, permitiu que também surgisse a opção de moradia fixa, criando-se núcleos habitacionais contínuos devido às facilidades de transporte, distâncias relativamente curtas, qualidade de vida e fuga do aglomerado urbano, que impulsionam a existência de um grande número de habitantes locais, permitindo à região possuir vida própria.

A mão-de-obra disponível e treinada existente na região - apesar de ociosa durante o período de baixa temporada em função da ocupação sazonal existente - está apta para ser utilizada pelo mercado e conscientizada turisticamente, percebendo a

variedade de possibilidades de ganhos financeiros pela melhoria da qualidade e especialização contínua dos serviços ofertados ao mercado.

Também devido ao surgimento de escolas formadoras de mão-de-obra especializada, pode-se contar com o constante suprimento de pessoal preparado e apto a trabalhar em toda a variedade do mercado turístico, seja na área de hospedagens, no setor de alimentação e bebidas, no setor de entretenimento e lazer ou nos demais serviços de suporte à atividade turística.

Houve correntes migratórias distintas que se direcionaram à região da Grande Florianópolis, com suas diversidades étnicas e variada identidade cultural. Essas correntes podem ser divididas em dois grupos principais: a dos indivíduos miseráveis, que vêm em busca de qualquer possibilidade de vida, e a dos indivíduos esclarecidos e capacitados, que vêm em busca de uma melhor qualidade de vida. Essas migrações colaboraram para uma melhoria na condição sócio cultural do habitante da região, constituindo uma formação popular miscigenada influenciada pelas várias etnias participantes do novo perfil da população, dando origem a uma condição cultural informada, com experiências oriundas de outras regiões, esclarecidas para a iniciativa produtiva independente do patrocínio público e com tendência ao empreendedorismo nas diversas possibilidades de iniciativa privada, dentre elas, a atividade turística. Elas caracterizaram e reforçaram uma imagem positiva do ambiente local e divulgaram a qualidade de vida da região, facilitando o surgimento dos serviços de apoio a sustentação turística.

### **3.1.3 – A atuação do poder público**

Com o início da ocupação dos balneários e praias, tanto pelos habitantes locais, que fixaram residência, como pelos empreendimentos turísticos, sejam os prestadores de serviços de apoio ou as atividades comerciais de suporte, houve uma instalação desordenada de todas essas atividades, podendo-se observar a falta de planejamento e a desordem de locação, que no seu dia a dia comprometem a habitabilidade e a locomoção, prejudicando a qualidade dos serviços oferecidos com conseqüente dificuldade de coordenar a reordenação funcional da região, para evitar complicações urbanísticas futuras.

A instalação do comércio alternativo, que não paga impostos, precisa ser fiscalizada e ordenada visando à integridade e a qualidade de vida oferecida ao habitante local, quer seja turista ou morador, e também possibilitando a arrecadação de impostos oriundos dessa atividade comercial. Neste sentido faz-se necessário uma atuação firme dos órgãos públicos regulamentadores das atividades, com um contínuo planejamento para o ordenamento, o crescimento e o ajuste das áreas destinadas ao comércio, ao lazer e a moradias, permitindo o conforto e a convivência harmônica dos indivíduos, garantindo a qualidade de vida local.

O sistema viário urbano para o acesso, o deslocamento interno e o escoamento do trânsito entre os balneários necessita ser monitorado constantemente, reordenado e orientado, para modificar ou prevenir situações possíveis de congestionamento, permitindo que a facilidade de locomoção entre praias, bem como a

boa conservação e aparência das vias de acesso sejam fatores importantes para a continuidade operacional do turismo.

Pode-se considerar que todos os serviços públicos ofertados (energia elétrica, coleta de lixo, limpeza urbana, água tratada e rede de esgotos) deverão ter um enfoque de integração com a região, observando num contexto amplo a sua necessidade de atuação operacional, o ambiente em geral e a atividade turística. As empresas públicas, detentoras de monopólios estatais dos serviços básicos ofertados à região, deverão sempre ter a capacidade de pesquisar continuamente, prevendo e sentindo as mudanças que ocorrem, administrando e orientando estas tendências e interagindo com a região, para permitir respostas ou opções, que visem à eficácia de sua atuação e a eficiência do pólo turístico.

Caracteriza-se ainda, a atuação do poder público como um elemento difusor da atividade turística, por meio da captação, orientação e apoio ao estabelecimento de empresas hoteleiras de maior porte, pertencentes às grandes redes de hotéis, que reforçam a sedimentação da região como pólo turístico de utilização contínua anual. Essas empresas, sendo possuidoras de melhor equipamento e prestando serviços com padrão de qualidade elevado, destinam-se a um público de maior poder aquisitivo, e servem como um fator captador de eventos, permitindo um alcance na mídia que gera uma divulgação da região no âmbito nacional e internacional.

### **3.2 – Gestão da hospedagem**

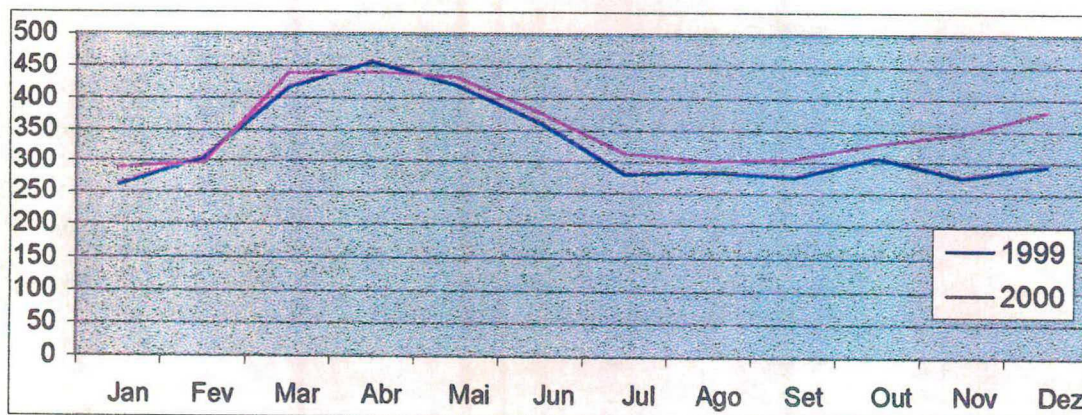


### 3.2.1 – A baixa temporada

Para referenciar o fenômeno da baixa temporada que sucede ao mercado turístico e observando o seu comportamento no período anual, procedeu-se o levantamento no Sindicato dos Trabalhadores em Turismo, Hospitalidade e de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Grande Florianópolis (Sitraturh-SC), o volume de rescisões trabalhistas que ocorrem a cada mês, permitindo obter um perfil da quantidade de mão-de-obra dispensada e analisar a sazonalidade do mercado.

**Quadro da quantidade de demissões efetuadas por mês no setor de hotéis, bares, restaurantes e similares :**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1999	262	304	416	456	420	362	280	284	276	307	276	294
2000	288	296	438	440	432	376	312	300	304	328	344	380



Pode-se identificar, na leitura do gráfico obtido, o acréscimo de demissões efetuadas no período entre março e junho de cada ano, caracterizando a diminuição de mão-de-obra empregada e a conseqüente gradativa interrupção das atividades dos empreendimentos no setor de turismo. Considerando que as rescisões de contrato de trabalho estão desobrigadas de homologação pelo sindicato de classe para contratos de trabalho com duração inferior a um ano, não sendo portanto necessários de registro no sindicato de empregados, o conhecimento de seu volume acrescentado aos dados oficializados seguramente indicariam valores com diferenças bem mais acentuadas.

No primeiro período de apenas dois meses ( janeiro e fevereiro ) - chamado de alta temporada, e que representa 17% do período anual - o mercado apresenta-se favorável, com a demanda equilibrando ou superando a oferta. É a época de verão e período de férias, quando a região vive sua plenitude ocupacional, com toda a estrutura turística em atuação e os hotéis apresentando uma ocupação plena.

Acrescente-se mais quatro meses, representando 33% do período anual ( pré temporada iniciando em outubro e pós temporada até o período de Páscoa ) com um mercado oscilante e incerto, quando acontece uma pequena ocupação, com os preços de hospedagem negociados em valores bem menores que o praticado durante a temporada alta, e restará o período de seis meses contínuos ( abril a setembro ), chamado de baixa temporada, que representa praticamente 50% do período que completará o ciclo anual, com um mercado inexistente e conseqüente ociosidade operacional dos empreendimentos hoteleiros.

Uma primeira análise permite observar que na alta temporada o clima está casado com a região, isto é, verão e calor com uma região de praias. Significa que o produto tem um forte apelo de consumo, vendendo-se quase que por necessidade.

Surge o grande problema, qual seja, que o produto criado - no caso os empreendimentos hoteleiros - está adaptado para o clima quente de verão, e o desafio será vendê-lo durante o inverno, quando o apelo de vendas inexiste e o produto não está adaptado perfeitamente ao novo ambiente que se apresenta.

### **3.2.2 – Uma proposta ocupacional na gestão de hospedagens**

A partir do início da década de 70 do século passado, a cidade de Florianópolis passou a sofrer fortes modificações estruturais, que vieram a influenciar e modificar os hábitos e comportamentos da população local, transformar a concepção geográfica da ilha-cidade, interagir com a cultura regional, transformando os valores estabelecidos, e por fim favorecer e permitir uma forte e grande corrente migratória de bom nível social, cultural e econômico, que impulsionou o desenvolvimento da cidade.

Essas modificações estruturais deveram-se principalmente ao completo estabelecimento e contínuo aperfeiçoamento da Universidade Federal de Santa Catarina, gerando constantemente mão-de-obra qualificada, ao estabelecimento de empresas estatais e à conclusão da ligação pavimentada da cidade-capital com as outras principais

idades catarinenses, e, conseqüentemente com a integração mais facilitada ao resto do país.

Florianópolis passou da condição de pequena cidade de mentalidade provinciana e de certa maneira atrasada e deslocada dos principais centros nacionais - com característica única de sede administrativa governamental sem estar integrada a sua região e ao seu próprio Estado - para uma cidade renovada e diversificada pelas novas etnias que passaram a compor sua população, com maior concepção geográfica integrando toda a ilha sede, extrapolando os limites regionais, com a fixação de seu nome no cenário nacional e internacional, reconhecendo suas potencialidades e belezas naturais a explorar, com novas possibilidades de desenvolvimento, principalmente no setor de prestações de serviços.

Criou-se a necessidade e se tornou possível uma maior integração regional entre a cidade de Florianópolis e os municípios vizinhos. Sustentado pela Constituição Federal, o Estado Catarinense criou na Legislação Estadual de Santa Catarina através da Lei Complementar no. 104 de 04 de janeiro de 1994 a Região Metropolitana de Florianópolis com o objetivo de promover o planejamento regional para o desenvolvimento sustentável, a integração entre os níveis federal, estadual e municipal de Governo e a utilização racional do território e dos recursos naturais e culturais.

Tendo no seu centro geográfico os municípios de Florianópolis, Biguaçu, São José e Palhoça, com uma população em torno de 650.000 habitantes, estas cidades apresentam características que se completam, confundem e interagem como se fossem

um único município dividido em bairros distintos. Ao sul e ao norte a Região Metropolitana é composta por municípios constituídos por cidades que apresentam características litorâneas, estando geograficamente construídas junto ao mar. E finalmente a oeste, a Região é composta por municípios que se situam ao pé da Serra do Mar, apresentando clima diferenciado e possuindo características distintas, geográfica e culturalmente. ( CODESC/Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina)

Visto sob o enfoque turístico, constata-se positivamente a existência de núcleos geográficos diferenciados dentro da própria região, ou seja, é possível identificar uma região litorânea que se distingue de uma região continental de montanha, propiciando à atividade turística uma oferta variada de opções dentro do seu espaço físico próximo, com pouca necessidade de deslocamentos.

Com a consolidação, através dos anos, da nova situação geográfica e cultural da cidade, a atividade que mais prosperou e caracterizou o novo direcionamento a um desenvolvimento sustentado foi o setor de prestação de serviços e, em especial, o setor de turismo.

A descoberta da vocação turística aconteceu não porque tenha havido primeiramente uma divulgação dos encantos da região para atrair turistas, por meio de uma estrutura administrativa preparada para a gestão e o desenvolvimento do produto turístico, mas sim pela vinda voluntária e curiosa do turista, à procura de um local a descobrir, deparando-se com recantos de beleza natural inexplorados turisticamente,

com pequena estrutura prestadora de serviços em hospedagens e apoio. Dentro dessa realidade, o empresariado local apercebeu-se que possuía um destino turístico desejado e indevidamente preparado.

A primeira região sobre a qual incidiu a maior procura por ocupação constituía-se dos balneários situados ao longo da orla marítima do norte da Ilha de Santa Catarina, surgindo neste local o primeiro foco da construção de empreendimentos hoteleiros para o atendimento de um mercado crescente e cada vez mais exigente.

Para atender as exigências do mercado de hospedagens, construíram-se primeiramente hotéis residenciais, ou apartamentos de praia, que visavam permitir ao hóspede usufruir de conforto e qualidade em hospedagem e alimentação que não estavam disponíveis em outras espécies de hospedagem. Com o crescimento e fixação do destino turístico, houve a melhoria da estrutura turística de apoio e a variação dos meios de hospedagem, que passaram a ofertar também os hotéis em suas diferentes categorias.

A característica básica do turismo oferecido na região norte da Ilha de Santa Catarina, onde estão estabelecidas as empresas hoteleiras de pequeno porte que são o objeto deste trabalho, é do tipo interativo entre o turista ( hóspede ) e a população nativa, também chamado de modelo mediterrâneo e se caracteriza por permitir um intercâmbio profundo entre o turista e o habitante local (Petrocchi, 2000). Este convívio, que se estabelece entre as partes, constitui-se num forte veículo para a interação das

culturas envolvidas, que é a utilização pelo turista da estrutura de serviços de apóio estabelecida na região.

O modelo permite uma forte troca de informações para assimilação de hábitos de ambas as partes envolvidas, que são o visitante(turista) e o nativo(habitante), através do estreito contato que se estabelece, em que o hóspede/turista passa a interagir com os costumes e população locais, transmitindo e absorvendo conhecimentos, e, com isso, transformando uma situação lenta e individualizada da cultura local para uma situação cultural dinâmica e aberta, em constante transformação e evolução.

A característica principal dos empreendimentos hoteleiros, devido ao atendimento das necessidades ao hóspede e também ao resultado do estreito convívio com o turista, foi a consolidação da característica de um balneário tropical, através da construção dos empreendimentos hoteleiros destinados a uma época de verão, com seus equipamentos, suas aparelhagens e sua funcionalidade, próprios para utilização em clima quente de lazer junto ao mar, adequados a uma ocupação apenas durante os meses quentes de verão.

Quando se inicia o período de baixa temporada, surge a necessidade de vender e operar os empreendimentos hoteleiros em condições climáticas desfavoráveis, em que o apelo comercial inexistente e o mercado passa a sofrer a concorrência de outros centros turísticos já estruturados, adequados ao clima, amplamente divulgados, que alcançam projeção nacional e internacional.

Atualmente o mercado de baixa temporada inexistente, e a receita obtida pelos empreendimentos hoteleiros nesse período é insuficiente para cobrir suas despesas, sendo necessário que o gestor de negócios reserve parte do lucro obtido na alta temporada, para cobrir os custos de manutenção e operação do empreendimento durante o período de baixa temporada.

O primeiro passo a ser executado é a oferta de preços baixos ao mercado, permitindo criar um destino turístico que ocupe os empreendimentos hoteleiros, gerando receitas suficientes para cobrir as despesas operacionais. Isso modificaria a presente situação desfavorável de um mercado inexistente, no período de baixa temporada, criando condições de competir com o mercado concorrente, pois ofertará um destino turístico, e, assim permitirá a manutenção e melhoria da qualidade dos serviços prestados através da contínua operação dos empreendimentos.

Com a oferta de preços baixos, criadores de um impacto promocional, o primeiro objetivo do resultado financeiro é que seja capaz de cobrir as despesas operacionais. Possibilitará que seja obtida uma ocupação que garantirá ganhos em escala, devido à continuidade de atuação e desempenho profissional.

Permite-se, assim, o imediato segundo passo de enfoque mercadológico, que será o investimento em melhorias que adaptem os empreendimentos hoteleiros, adequando-os ao uso durante a baixa temporada. Isto é, adaptando e equipando o empreendimento hoteleiro destinado a uso no período de verão, o que lhe permitirá transformar-se e adequar-se ao uso durante o período de inverno.



Conseqüentemente, o parque de hospedagens da região norte da Ilha de Santa Catarina sofrerá uma transformação em suas características, adaptando-se para competir num mercado diferenciado de inverno, com oferta de atrativos adequados ao clima através do ajuste dos equipamentos e da própria estrutura física. Desses ajustes resultarão instalações mais confortáveis e competitivas para disputar o mercado, criando um potencial destino turístico preparado para competir nesse mercado.

Com o parque hoteleiro adaptado também ao clima de inverno, e capacitado a ofertar serviços de hospedagem com qualidade competitiva no mercado turístico, surge a possibilidade de dar suporte e apoio a eventos mais expressivos que aconteçam na sua região geográfica, nesse período de baixa temporada, dirigidos a segmentos distintos de público formador de mercado, visando conceituar um destino turístico estruturado para disputar e receber os eventos pretendidos de feiras, congressos e exposições.

A possibilidade de disputar diretamente os eventos genéricos de menor porte surge, individualmente ou em parcerias, promovendo e sediando a sua realização, e ofertando os serviços de apoio necessários a sua execução. Dentre esses eventos podemos citar: grupos de terceira idade, grupos de estudantes em viagens de lazer, grupos formados por empresas para treinamento e/ou lazer, grupos para atividades sociais, festas sociais e de conagraçamento.

Essa atuação generalizada em eventos não compromete nem dificulta a operação e venda do empreendimento hoteleiro com oferta de preços baixos, uma vez

que existe a liberdade de negociação nos distintos projetos de ocupação, permitindo ofertar condições diferenciadas de preços e serviços, de acordo com a necessidade específica de cada cliente. As atuações conjuntas, tanto no mercado de eventos como no mercado de hospedagens com preços baixos, não são excludentes, pelo contrário, são simultâneas, de apoio mútuo e de suporte aos serviços necessários para o seu melhor desempenho.

Existe também a liberdade para a prática de preços baixos competitivos, negociados conforme o interesse e a estratégia mercadológica pretendida, com o intuito de criar ou sedimentar mercados prováveis ou especializar-se em determinados nichos de mercado. Cada caso poderá ser analisado independentemente, sem sofrer a interferência de negociações individuais específicas, permitindo sempre uma flexibilidade de preços, que poderão ser negociados e renegociados conforme as exigências de momento do mercado.

Criam-se as possibilidades paralelas, através de parcerias locais ou regionais, para a ocorrência de relacionamentos comerciais que diversificam e sedimentam, com opções diferenciadas, os tipos de serviços turísticos ofertados. É possível, dentro do entorno da região geográfica analisada, ofertar diferentes tipos de lazer, esportes ou serviços prestados de apoio, considerando a geografia diversificada de mar ou serra, culturas e etnias distintas para roteiros de visitação ou compras, e também de economias locais baseadas em produtos industrializados ou artesanais típicos.

A possível continuidade do processo de oferta de preços baixos e renegociações distintas, em eventos paralelos específicos, poderá permitir a existência e estabilidade de um mercado de turismo de baixa temporada, que confirme a região como um destino turístico. Assim, a baixa temporada poderá ser transformada em um período propício para a dinâmica de negócios turísticos, reforçando e ajustando o mercado de hospedagens até então inexistente.

### **3.2.3 - Equilíbrio financeiro na baixa temporada**

Tendo como meta de equilíbrio financeiro, o faturamento ser suficiente para cobrir as despesas sem ter que recorrer lucro obtido na alta temporada, para cobrir o prejuízo acontecido na baixa temporada, persegue-se o objetivo de cobrir as despesas sem auferir lucros, ou seja, obter um faturamento na baixa temporada suficiente para cobrir as despesas decorrentes da operação do empreendimento nesse período.

Independentemente do período sazonal considerado, baixa ou alta temporada, certos custos incidentes serão absorvidos na operação durante a alta temporada, antes do lucro decorrente dessa alta temporada, tais como:

- retiradas dos sócios;
- impostos predial e territorial;
- aluguel ou depreciação do imóvel;
- benfeitorias que sejam executadas ou planejadas no construção física do imóvel;
- melhorias introduzidas no empreendimento;

- rouparias e louçarias;
- seguros do imóvel e seu conteúdo;
- publicidade e divulgação;
- investimentos em mobiliário, equipamentos e tecnologia;
- despesas com pessoal;
- despesas contábeis, fiscais e financeiras e
- despesas decorrentes da atividade operacional durante a alta temporada

Para operar o empreendimento no período de baixa temporada, considera-se a incidência dos custos fixos e custos variáveis decorrentes dessa operação

Como custos fixos, serão considerados os custos que incidem independentemente do volume produzido. No caso abordado de hospedagem, aqueles independentes da quantidade de hospedagens existentes no período considerado.

Seriam as despesas incidentes para manter o empreendimento operando sem hóspedes. Entre elas se pode relacionar:

- tarifa mínima de energia elétrica;
- tarifa mínima de telefonia;
- tarifa mínima de água e esgoto;
- salários da equipe mínima operacional de funcionários e
- despesas diversas com materiais de uso e eventuais.

Como custos variáveis, são considerados os custos existentes que variam em função do volume produzido, ou seja, materiais de uso direto em proporção à quantidade de hospedagens realizadas. Dentre elas, seriam:

- impostos federais, estaduais e municipais que incidem sobre o faturamento;
- despesas de consumo;
- material de limpeza;
- material de escritório;
- manutenção de equipamentos;
- manutenção física do imóvel em decorrência do uso;
- reposição de rouparia e louças;
- despesas de lavanderia com rouparia;
- desgaste patrimonial;
- comissões sobre hospedagens;
- alimentação fornecida em café da manhã e
- outras despesas eventuais

Conforme Martins (1998, p.277) o ponto de equilíbrio será obtido quando a soma das margens de contribuição totalizar o montante suficiente para cobrir o custo fixo total, sendo esse o ponto em que contabilmente não haveria nem lucro nem prejuízo.

Então, a equação para a obtenção do ponto de equilíbrio será:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{custos fixos totais}}{\text{margem de contribuição por unidade}}$$

em que:

margem de contribuição por unidade = ( preço de venda – custos variáveis) e o ponto de equilíbrio significará o número de hóspedes.

Obtém-se, assim, a seguinte configuração:

$$\text{Quantidade de hóspedes} = \frac{\text{custos fixos totais}}{\text{Valor da diária/hóspede} - \text{custos variáveis/hóspede}}$$

Como o estudo direciona-se a um mercado generalizado, no qual existem diferentes empresas com suas diferentes capacidades e estruturas administrativas, com distintas situações de operação, em que o setor de prestação de serviços de hospedagens não é alavancado operacionalmente, ou seja, em que uma pequena variação em vendas não resultará em uma grande variação no lucro operacional, apresentaremos varias possibilidades de custos fixos e variáveis numa planilha de cálculo, de maneira a permitir situações variadas de análise, podendo servir de orientação a distintos segmentos de hospedagem.

Cada empresa poderá situar-se dentro de sua realidade, e enquadrar-se para obter varias situações de oferta de preços ou estimar suas necessidades de quantidade de hóspedes, dependendo de seus custos fixos e variáveis, de modo a poder posicionar-se no mercado observando seus limites de negociação, com vistas a equiparar receitas obtidas através dos custos decorrentes da operação do empreendimento.

Se admitida a variação do custo variável entre R\$ 3,00 e R\$ R\$ 8,00 e a variação do custo fixo total entre R\$ 4.000,00 e R\$ 9.000,00 pode-se montar tabelas, com a utilização de uma planilha excel, obtendo, através da inserção de possibilidades de valores para preços de venda (que será o valor da diária por hóspede), o valor de pontos de equilíbrio (que são as quantidades de hóspedes necessários para permitir uma receita equivalente as despesas do empreendimento).

As planilhas apresentadas a seguir permitem efetuar várias combinações diferentes, com a possibilidade de obter situações características, conforme cada empreendimento, e também de forjar situações que podem alterar os valores de custos para uma análise com cenários preestabelecidos dentro de um mesmo empreendimento, uma vez que a situação de custos não é estanque, sofrendo interferências de fatores externos ao ambiente estabelecido.

Cada empreendimento poderá, dentro da sua realidade, criar o seu cenário particular, bem mais realista de acordo com o seu ambiente. Poderá explorar as várias possibilidades de custos, fazendo variações em escalas de valores mais adequadas a um evento ou sazonalidade. Poderá, conforme a necessidade, alternar escalas de valores maiores ou menores dos intervalos pesquisados, com variações, tanto do custo variável como do custo fixo dentro de um universo bem particular de sua realidade ou sua atuação no mercado ou, ainda, sua perspectiva de continuidade nesse mercado.

Para a obtenção das planilhas de cálculo, que serão apresentadas a seguir, adotou-se valores de:

- custo variável com alterações de R\$ 0,50 (cinquenta centavos de Real), permitindo a montagem de planilhas que varrem os valores do custo variável de R\$ 3,00 ;R\$ 3,50 ;R\$ 4,00 ; R\$ 4,50 ; R\$ 5,00 ; R\$ 5,50 ;R\$ 6,00 ;R\$ 6,50 ; R\$ 7,00 ;R\$ 7,50 e R\$ 8,00
- custo fixo total com variações de R\$ 500,00 (quinhentos Reais), permitindo a montagem de planilhas com valores do Custo Fixo Total de R\$ 4.000,00 ; R\$ 4.500,00 ; R\$ 5.000,00 ; R\$ 5.500,00 ; R\$ 6.000,00 ; R\$ 6.500,00 ; R\$ 7.000,00 ; R\$ 7.500,00 ; R\$ 8.000,00 ; R\$ 8.500,00 e R\$ 9.000,00

Observe-se, que os valores estipulados e apresentados nas tabelas, tanto para Custo Variável como para Custo Fixo Total, são aqueles que se acredita melhor abranger o universo praticado pelas empresas hoteleiras da região em foco.

As tabelas todavia possibilitam a adoção de valores, de acordo com o interesse particular de cada empreendimento, de modo a fornecer amostragens mais adequadas a cada situação e permitir um estudo de possibilidades mais individualizado.

Planilha 1 – Obtenção da quantidade de hóspedes em função do valor da diária praticada.

Planilha 2 – Obtenção do valor da diária em função da quantidade de hóspedes previstos.



# PLANILHA 1: OBTENÇÃO DA QUANTIDADE DE HÓSPEDES EM FUNÇÃO DO VALOR DA DIÁRIA

Na planilha apresentada a seguir, podemos obter, em função do valor da diária praticada por hóspede, a quantidade de hóspedes necessários para permitir as receitas que cubram suas despesas.

**Quantidade de hóspedes = custos fixos totais / (valor da diária/hóspede - custos variáveis/hóspede)**

Cada empreendimento, dependendo de suas características, poderá enquadrar-se na situação apresentada entre as variações de seu custo fixo total e o custo variável por hóspede, obtendo, na intersecção entre linhas e colunas, o valor da quantidade de hóspedes que necessitaria captar num período, a um determinado valor da diária prefixada. Ou seja, como no exemplo apresentado, se um empreendimento pretende ofertar sua diária por hóspede ao valor de R\$ 12,00 , tendo seu custo fixo total em torno de R\$ 5.500,00 e seu custo variável, por hóspede, de R\$ 3,50 , saberá que necessita captar hospedagens de, no mínimo, 647 hóspedes durante o período considerado.

**Valor da diária por hóspede = R\$12,00**

	Valores de Custo Fixo Total ( R\$ )										
	4.000,00	4.500,00	5.000,00	5.500,00	6.000,00	6.500,00	7.000,00	7.500,00	8.000,00	8.500,00	9.000,00
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 3,00	444	500	556	611	667	722	778	833	889	944	1.000
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 3,50	471	529	588	647	706	765	824	882	941	1.000	1.059
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 4,00	500	563	625	688	750	813	875	938	1.000	1.063	1.125
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 4,50	533	600	667	733	800	867	933	1.000	1.067	1.133	1.200
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 5,00	571	643	714	786	857	929	1.000	1.071	1.143	1.214	1.286
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 5,50	615	692	769	846	923	1.000	1.077	1.154	1.231	1.308	1.385
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 6,00	667	750	833	917	1.000	1.083	1.167	1.250	1.333	1.417	1.500
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 6,50	727	818	909	1.000	1.091	1.182	1.273	1.364	1.455	1.545	1.636
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 7,00	800	900	1.000	1.100	1.200	1.300	1.400	1.500	1.600	1.700	1.800
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 7,50	889	1.000	1.111	1.222	1.333	1.444	1.556	1.667	1.778	1.889	2.000
Custo Variáv/Hóspede= R\$ 8,00	1.000	1.125	1.250	1.375	1.500	1.625	1.750	1.875	2.000	2.125	2.250

## PLANILHA 2: OBTENÇÃO DO VALOR DA DIÁRIA EM FUNÇÃO DA QUANTIDADE DE HÓSPEDES

Na planilha apresentada a seguir, podemos obter, em função da quantidade de hóspedes prevista, O valor da diária que deverá ser praticada para permitir as receitas que cubram suas despesas.

**Valor da diária por hóspede = (custos fixos totais / quantidade de hóspedes) - custo variável por hóspede**

Cada empreendimento, dependendo de suas características, poderá enquadrar-se na situação apresentada entre as variações de seu custo fixo total e o custo variável por hóspede, obtendo na intersecção entre linhas e colunas o valor da diária que deverá ser praticada para uma determinada quantidade de hóspedes previstos no período. Ou seja, como no exemplo apresentado, se num determinado período existe a possibilidade de hospedar 600 hóspedes, tendo seu custo fixo total em torno de R\$ 5.500,00 E seu custo variável por hóspede de R\$ 3,50 , saberá que necessita captar hospedagens ao valor mínimo de R\$ 12,67 por hóspede.

número de hóspedes = 600

	Valores de Custo Fixo Total ( R\$ )											
	4.000,00	4.500,00	5.000,00	5.500,00	6.000,00	6.500,00	7.000,00	7.500,00	8.000,00	8.500,00	9.000,00	
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 3,00	R\$ 9,67	R\$ 10,50	R\$ 11,33	R\$ 12,17	R\$ 13,00	R\$ 13,83	R\$ 14,67	R\$ 15,50	R\$ 16,33	R\$ 17,17	R\$ 24,67
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 3,50	R\$ 10,17	R\$ 11,00	R\$ 11,83	R\$ 12,67	R\$ 13,50	R\$ 14,33	R\$ 15,17	R\$ 16,00	R\$ 16,83	R\$ 17,67	R\$ 25,17
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 4,00	R\$ 10,67	R\$ 11,50	R\$ 12,33	R\$ 13,17	R\$ 14,00	R\$ 14,83	R\$ 15,67	R\$ 16,50	R\$ 17,33	R\$ 18,17	R\$ 25,67
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 4,50	R\$ 11,17	R\$ 12,00	R\$ 12,83	R\$ 13,67	R\$ 14,50	R\$ 15,33	R\$ 16,17	R\$ 17,00	R\$ 17,83	R\$ 18,67	R\$ 26,17
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 5,00	R\$ 11,67	R\$ 12,50	R\$ 13,33	R\$ 14,17	R\$ 15,00	R\$ 15,83	R\$ 16,67	R\$ 17,50	R\$ 18,33	R\$ 19,17	R\$ 26,67
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 5,50	R\$ 12,17	R\$ 13,00	R\$ 13,83	R\$ 14,67	R\$ 15,50	R\$ 16,33	R\$ 17,17	R\$ 18,00	R\$ 18,83	R\$ 19,67	R\$ 27,17
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 6,00	R\$ 12,67	R\$ 13,50	R\$ 14,33	R\$ 15,17	R\$ 16,00	R\$ 16,83	R\$ 17,67	R\$ 18,50	R\$ 19,33	R\$ 20,17	R\$ 27,67
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 6,50	R\$ 13,17	R\$ 14,00	R\$ 14,83	R\$ 15,67	R\$ 16,50	R\$ 17,33	R\$ 18,17	R\$ 19,00	R\$ 19,83	R\$ 20,67	R\$ 28,17
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 7,00	R\$ 13,67	R\$ 14,50	R\$ 15,33	R\$ 16,17	R\$ 17,00	R\$ 17,83	R\$ 18,67	R\$ 19,50	R\$ 20,33	R\$ 21,17	R\$ 28,67
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 7,50	R\$ 14,17	R\$ 15,00	R\$ 15,83	R\$ 16,67	R\$ 17,50	R\$ 18,33	R\$ 19,17	R\$ 20,00	R\$ 20,83	R\$ 21,67	R\$ 29,17
Custo Variáv/Hóspede=	R\$ 8,00	R\$ 14,67	R\$ 15,50	R\$ 16,33	R\$ 17,17	R\$ 18,00	R\$ 18,83	R\$ 19,67	R\$ 20,50	R\$ 21,33	R\$ 22,17	R\$ 29,67

### **3.2.3 – Retorno anual do investimento sem ocupação na baixa temporada**

Dentro do universo de hospedagens possíveis na região norte da Ilha de Santa Catarina, e mais especificamente a capacidade do parque hoteleiro instalado de absorver o mercado de hóspedes, podemos calcular o volume provável de hospedagens e sua conseqüente transformação em entrada de divisas na região no período de alta temporada, que alcança os valores possíveis de identificar através do cálculo de estimativas que se apresenta a seguir.

- Amostragem disponível de 250 estabelecimentos de hospedagem, disponibilizando 15000 leitos, com média de 60 leitos por empreendimento.
- Tomando a média de 2,5 leitos por unidade habitacional, obtém-se uma média de 25 unidades habitacionais por empreendimento hoteleiro
- valor médio de US\$ 50,00 por unidade habitacional no período de alta temporada
- taxa de ocupação média em torno de 85 % no período de alta temporada
- período de alta temporada de 60 dias (janeiro / fevereiro)

Faturamento possível nos empreendimentos de hospedagem legalmente estabelecidos = 250 estab x 25 uh x US\$ 50 x 0,85 x 60 dias

= US\$ 16 milhões / alta temporada

Portanto, este valor de US\$ 16 milhões significa a estimativa da possibilidade de entrada direta de capital circulante na região abordada, durante o período de alta temporada, somente pela atividade de hospedagens legalmente estabelecida.

Considerando-se que o mercado de hospedagens informal, composto por casas e apartamentos para locação, representa, conforme dados obtidos em pesquisa junto aos órgãos regulamentadores da atividade, uma outra quantidade disponibilizada igual ou maior ao montante oferecido pelos empreendimentos legalmente estabelecidos, pode-se concluir empiricamente, que valor semelhante ao obtido pelo cálculo anterior de US\$ 16 milhões, seja também injetado na economia local de capital circulante.

Somando-se ambas as possibilidades de entrada de capital na região, pode-se estimar o valor de US\$ 32 milhões como sendo a capacidade direta da região de conseguir o ingresso de divisas em sua economia, geradas exclusivamente pelo setor de hospedagens no período de alta temporada.

O período que se pode considerar de temporada média incerta (abrangendo a pós alta temporada até a Páscoa e a pré alta temporada que se inicia com as festas de outubro e termina nas comemorações de Natal), representa um total adotado de quatro meses.

Nesse período, os descontos nos preços das diárias variam muito, podendo todavia ser considerados de 60% em média geral, e a taxa de ocupação apresenta forte oscilação, estimável como algo em torno de 20% de ocupação.

É possível determinar, adotando os valores considerados e através de um cálculo elucidativo, os valores de divisas que entram na região neste período de ocupação inconstante e informal, conforme a seguir:

- diária praticada com 60% de desconto = US\$ 20,00/unidade habitacional
- taxa de ocupação média em torno de 15%
- período de utilização provável de 4 meses ( = 120 dias )
- média considerada de 40% dos hotéis que operam fora da alta temporada

$$\begin{aligned} \text{Faturamento possível} &= (250 \text{ estab} \times 0,4) \times 25\text{uh} \times \text{US\$ } 20 \times 0,15 \times 120 \text{ dias} \\ &= \text{US\$ } 900 \text{ mil / média temporada} \end{aligned}$$

Este valor de US\$ 900 mil significa a estimativa da possibilidade de capital circulante que entra na região, através somente da atividade de hospedagens, durante o período de quatro meses de uma temporada incerta, pelos meios de hospedagem legalmente estabelecidos, uma vez que as locações informais cessam suas atividades logo após o período de alta temporada, por não possuírem estrutura de funcionamento contínua e também por não estarem interessadas em disputar um mercado incerto.

Durante os restantes seis meses do período anual, a geração de divisas praticamente se extingue, ressaltando-se a ocorrência de alguma operação ocasional e incerta que não se configura numa possibilidade contínua de operação no mercado de hospedagens, descaracterizando a captação de recursos financeiros pela atividade turística através dos empreendimentos hoteleiros.

Além disso desqualifica sua capacidade prestadora de serviços pela inatividade que se impõe, dificultando sua eventual entrada em operação pela ociosidade sazonal ocorrida e interrompendo sua participação na rede de serviços de apoio anteriormente estabelecida no mercado.

Pode-se por fim, assumir o valor em torno de US\$ 33 milhões como sendo a capacidade total da região de gerar divisas, somente através dos estabelecimentos de hospedagens no período de alta temporada, reforçada pela temporada intermediária, desconsiderada a ocupação no período de baixa temporada.

### **3.2.5 – Retorno anual do investimento com ocupação na baixa temporada**

O faturamento permitido pelo mercado no período de alta temporada é o mesmo admitido no índice 3.2.3 anterior, não sofrendo nenhuma interferência em valores financeiros devido à estratégia

mercadológica que irá se adotar, podendo portanto ser considerado o valor obtido tanto pelas empresas legalmente estabelecidas como pela atuação do mercado informal, em valores finais de US\$ 32 milhões.

Considerando-se que a estratégia mercadológica proposta, possibilita a ocupação dos empreendimentos hoteleiros no período de baixa temporada, através da oferta de preços baixos competitivos, ela terá a finalidade de permitir a obtenção de receitas suficientes para cobertura dos custos de operação da atividade de hospedagem, nesse período de baixa temporada. Adotando a possibilidade de operação, dentro deste enfoque de mercado, para todo o restante do período anual fora da alta temporada, tem-se um período total disponível de 10 meses.

Com base formada nessa nova situação de mercado, o cálculo efetuado para obter-se a capacidade da região em captar divisas deve levar em considerações os seguintes indicadores:

- diária equivalente a 20% do valor da alta temporada=US\$ 10,00/unid.habit.
- taxa de ocupação média em torno de 25%
- período de utilização provável de 10 meses ( = 300 dias )

Faturamento possível = 250 estab x 25uh x US\$ 10 x 0,25 x 300 dias

= US\$ 4,7 milhões / baixa temporada

Somando-se as possibilidades de faturamento entre a alta e a baixa temporada, chega-se ao valor em torno de US\$ 37 milhões, que representa uma estimativa da possibilidade de faturamento total anual, adotando-se a estratégia mercadológica proposta de apresentar preços baixos competitivos, significando um acréscimo de entrada de capital na região de valores em torno de 11% a mais, se comparado ao atual modo de atuar no mercado pelos empreendimentos hoteleiros estabelecidos na região analisada.

Observe-se que os índices adotados apoiam-se em estimativas reais e modestas, que não consideram os períodos festivos de feriados prolongados em fins de semana, nem tampouco os eventos regionais periódicos que promovem, através de congressos, feiras, competições esportivas, conagraçamento de classes profissionais e atividades afins, uma maior ocupação da hospedagem disponível, permitindo aos empreendimentos hoteleiros atuar com preços diferenciados dos descontos ofertados na baixa temporada, possibilitando ganhos em valores de mercado, com fortes tendências de superação das metas de faturamento inicialmente previstas.

Acrescente-se ainda que, estando em operação contínua, apesar de praticar uma oferta de preços ao mercado que não prevê a realização de lucro, o empreendimento hoteleiro está com seu equipamento preparado e pronto para atuar. Isto permitirá, desempenhar sua oferta de serviços com a qualidade competitiva e adequada para enfrentar as necessidades dos serviços solicitados, com seu corpo funcional atualizado e



treinado, trabalhando em conjunto com sua rede de prestadores de serviços terceirizados e fornecedores alinhados.

Conseguir operar com a estratégia mercadológica apresentada, constitui-se numa possibilidade independente de atuação do empreendimento hoteleiro, prescindindo de operar em rede e tampouco apoiar-se em estabelecimentos de hospedagem que forneçam suporte de atuação sustentando a viabilidade de funcionamento na baixa temporada. Pelo contrário, é através da possibilidade de entrada em operação independente, atendendo a procura propiciada pela oferta de preços baixos, que se fará a estruturação do mercado e caracterização da região como uma possibilidade turística.

Possibilita-se ainda toda uma liberdade de ação da empresa hoteleira, dentro de uma mobilidade contínua de atuação com oferta de preços e serviços diferenciados, em atendimento às variações proporcionadas pelas necessidades do mercado. É possível obter ganhos financeiros dentro da prestação dos serviços de hospedagem, em atuação paralela e conjunta com a estratégia mercadológica proposta, uma vez que, dentro da ociosidade prevista e suportada pela oferta de preços baixos ao mercado, se pode atuar prevendo diferentes margens de ganhos.

E dentro deste enfoque, todas as datas festivas e eventos regionais de maior porte, que envolvem maiores quantidades de hospedagens,

com maior procura por parte do mercado, a empresa hoteleira poderá reservar certos períodos para negociações distintas, que lhe permitirão efetuar a realização de lucros não previstos, reforçando o seu fluxo de caixa nesse período de baixa temporada e praticando um ganho em escala, com a venda de serviços acessórios à hospedagem.

### **3.2.6 – Comparativo do retorno do investimento sem e com ocupação na baixa temporada**

Dentro das perspectivas de faturamento analisadas nos itens anteriores ( 3.2.3 e 3.2.4 ) referentes as possibilidades de receitas captadas na região norte da Ilha de Santa Catarina, sem e com uma estratégia mercadológica de atuação para ocupar os empreendimentos no período de baixa temporada, observa-se uma possibilidade de faturamento a maior, quando utilizada a estratégia de mercado, no valor de US\$ 3,7 milhões, significando 11% a mais de receitas possíveis de serem obtidas com hospedagens.

Estes valores obtidos pela análise financeira efetuada indicam uma possibilidade momentânea e estática, sem levar em consideração o tempo necessário para implantar e desenvolver a aplicação do processo estratégico de mercado e o envolvimento gradual e progressivo por parte dos empreendimentos hoteleiros que participam deste processo. A atuação dentro

deste mercado em formação, pelos participantes diretos (empreendimento hoteleiro/operador turístico/hóspede) criará novas e contínuas interações possíveis entre as partes envolvidas, com conseqüente variedade de serviços solicitados e ofertados, atendendo as exigências crescentes do mercado e permitindo a existência de uma situação dinâmica de faturamento.

A previsibilidade é de que o processo seja levado a efeito independentemente de atuações conjuntas ou formação de redes por parte dos empreendimentos hoteleiros, existindo uma parceria inicial somente entre o operador turístico e o empreendimento hoteleiro individualizado, implantando-se a estratégia mercadológica em pontos independentes, com a perspectiva de atrair e envolver gradativamente um maior número de participantes. Assim será fixada a existência de um mercado e conseqüentemente será dado volume a esse mercado, tornando o destino turístico viabilizado e exigente por melhorias contínuas da qualidade do serviço prestado, permitindo um maior e crescente ganho financeiro por parte das unidades de negócios, possibilitando uma situação dinâmica de faturamento por parte da região turística.

Admite-se a possibilidade de realização e continuidade desse mercado de hospedagens no período de baixa temporada, com a implantação de um processo que se concluirá por etapas, apresentando resultados financeiros crescentes, passando de um período inicial de criação do mercado para um período de fixação desse mercado, que permitirá com a sua

existência, atingir e superar os valores preconcebidos de receitas possíveis, através do envolvimento de toda a região no mercado turístico, com a participação tanto de empreendimentos hoteleiros como de prestadores de serviços turísticos de apoio que serão solicitados a atuar, impulsionando o estabelecimento de um fluxo turístico e promovendo a estabilidade do mercado de hospedagens.

### **3.2.7 – Realização de eventos**

Juntamente com a contínua utilização e exploração da capacidade de hospedagens no período de baixa temporada, existe a possibilidade de o empreendimento hoteleiro atrair para as suas dependências a realização de eventos particulares de menor porte, permitindo a obtenção de um ganho financeiro suplementar que reforçará a existência e continuidade do mercado de hospedagens no período de baixa temporada.

Na realização desses eventos com suporte dado pelo próprio empreendimento hoteleiro ( entre os quais cita-se, para exemplificar: treinamento profissional de empresas, eventos esportivos localizados, congraçamentos de grupos sociais, recepções sociais, fornecimento de alimentação e bebidas independente do serviço de hospedagens ), o levantamento da possibilidade de acréscimo em receitas estará sujeito à característica do evento a realizar-se, bem como ao tipo de negociação de

preços efetuada. Dessa maneira, cada evento influenciará particularmente, a quantificação dos ganhos financeiros.

Adotando a mesma estratégia mercadológica de ofertar preços baixos de hospedagem, o enfoque para atuação no mercado de eventos paralelos suportado pelo próprio empreendimento hoteleiro deverá apresentar também preços baixos, servindo como um reforço da oferta do destino turístico, complementando a capacidade da região para captar e atuar, o que redundaria num elemento atrativo e competitivo da região turística nesse mercado de eventos.

Num primeiro momento de criação e fixação do mercado de eventos, a visão estratégica deverá ser sempre a de permitir que atue e opere nesse mercado de eventos, com a despreocupação em realizar lucros durante o período de baixa temporada, obtendo com esse enfoque o atendimento da necessidade inicial que é a operação contínua do empreendimento hoteleiro durante todo o ano. A atuação em eventos dentro dessa proposta mercadológica torna-se, então, uma ferramenta auxiliar importante para alcançar o êxito pretendido.

Além disso, (como também ocorre no mercado de hospedagens em períodos distintos) a realização de eventos em períodos pré determinados e exclusivos, pode ser negociada a preços diferenciados que possibilitem a realização de lucro, independente da continuada prática

mercadológica de preços baixos. Tem-se dessa maneira, favorecida a condição de operação do empreendimento hoteleiro, independente da realização ou não de lucros conforme o interesse das partes envolvidas (contratantes e contratados) na negociação dos eventos paralelos.

Através de uma experiência vivenciada no mercado, acompanhada por uma análise de custos que verifique o equilíbrio financeiro na realização dos eventos, de modo a permitir que as receitas geradas sejam suficientes para no mínimo cobrir as despesas, pode-se trabalhar dentro de uma margem de segurança calculada.

A existência ou não de um ganho financeiro no presente não é a meta principal, mas, sim, a competência para atrair a realização dos eventos, que se torna um importante suporte ao mercado de hospedagens.

Permite ganhos em qualidade, aprendizado, experiência, fixação de mercado e capacitação dos empreendimentos estabelecidos na região, garantindo a divulgação do polo turístico. Enfim, ganhos em que o fator financeiro fica relegado a uma importância futura, pois além da importância de atuação no presente é a continuidade do mercado e a possibilidade de continuar competitivo nesse mercado que se torna o objetivo primeiro .

Outro fator de grande importância no foco conjunto entre hospedagem e realização de eventos é a capacitação e disponibilização de mão-de-obra na região. Cria-se um ambiente de forte influência na formação

de empregos diretos e indiretos oferecidos, tanto em quantidade como em qualidade da mão-de-obra exigida, pois tem-se uma diversificação das necessidades de serviços de suporte à realização dos eventos.

Participando-se do mercado de eventos, devido à variedade das necessidades de suporte para sua realização embutir uma diversidade de características distintas, fomenta-se a geração de empregos diretos e especializados, dirigidos ao mercado de mão-de-obra da região, que cada vez mais deverá estar qualificado e preparado para desempenhar suas funções, atendendo aos diferentes serviços solicitados.

A participação ativa dos serviços terceirizados, que garantirá aos empreendimentos hoteleiros a capacidade de disputar o mercado paralelo de eventos, exigirá e formará as especialidades de mão-de-obra solicitadas para desempenhar as funções nessa atividade diferenciada de apoio ao mercado de hospedagens.

Dessa maneira, caracteriza-se a região como empregadora de mão-de-obra treinada e profissional, exigente de pessoal especializado nas diversas funções turísticas e atividades de suporte ao mercado de turismo.

Essa demanda por mão-de-obra especializada no setor turístico, nas suas diferentes atividades de apoio, será suprida pelo treinamento, nos diversos cursos de turismo existentes na região. Existe

disponibilizado ao mercado turístico, desde os cursos práticos profissionalizantes para as funções básicas de serviços até as escolas de nível técnico e superior de atividades gerenciais, formando pessoal preparado para atender as necessidades do mercado empregador.

A atuação em eventos, utilizando a parceria direta com os prestadores de serviços terceirizados, permite que o empreendimento hoteleiro concentre-se na sua atividade principal de oferecer hospedagens e complemente a sua capacidade de prestação de serviços diferenciados sem envolver-se com acréscimo em despesas diretas e indiretas, ou aumente os riscos em investimentos duvidosos.

A atuação nesse mercado de eventos, pode abranger toda a possibilidade de ganho possível da atividade turística complementar com outros itens importantes de entrada de capital, pois além de hospedagens, envolvem-se com maior participação todos os setores formadores da cadeia econômica.

Entre os principais setores participantes desta cadeia produtiva, podemos destacar o setor de alimentação, o setor de comércio e o setor de lazer e entretenimento.

Estes setores, além de se beneficiarem economicamente, capacitam a região com uma estrutura de serviços de apoio completa,



permitindo aos empreendimentos hoteleiros ali estabelecidos uma melhor condição para a disputa do mercado de eventos.

### **3.3 – Direcionadores de custos e posicionamento estratégico**

O presente estudo de caso dirigido às empresas hoteleiras situadas na região norte da Ilha de Santa Catarina abrange um mercado constituído essencialmente por pequenas empresas prestadoras de serviços, de administração principalmente familiar, gerida por um empresariado nem sempre com formação técnica específica, mas sim dentro de uma prática profissional de mercado.

A análise efetuada, levando em consideração os direcionadores de custos e seu suporte orientador para um posicionamento estratégico, servirá como uma ferramenta de importante utilização, porém de um modo orientativo para tomadas de decisão, sem efetuar levantamentos minuciosos de dados. O enfoque adotado constata a sua existência e influência, para uma utilização sensitiva e informativa sem ser exata, auxiliando a tomada de posição em processos decisórios.

Conforme abordado no capítulo 2 deste trabalho, no ítem 2.2.2, Shank/Govindarajan (1995) ressalta a importância dos direcionadores de custos na formação dos custos. Divide ainda estes direcionadores de

ofertado ao mercado será melhor entendida e manobrada, quando informações e conhecimentos auxiliam a melhor compreensão da formação dos custos, permitindo um melhor posicionamento no mercado.

O planejamento que deverá prever uma continuidade de atuação no mercado, projetando as possíveis mudanças de comportamento da empresa nesse mercado, também deverá estar abastecido com informações constantes, e ter o conhecimento da formação e modificação dos custos, pelo entendimento dos direcionadores. Poderá o planejamento da empresa, tendo compreendido a formação e o comportamento dos custos, projetar a sua atuação competitiva, permitindo a sua continuidade e longevidade dentro do mercado. E é através do conhecimento e utilização dos direcionadores de custos que o gestor da empresa poderá posicionar-se e agir dentro das suas previsões, ofertando preços de venda corretamente ajustados.

Com o conhecimento e análise dos direcionadores de custos, poderá a empresa hoteleira atuar com a proposta mercadológica de preços baixos, diminuindo os riscos de surpresas quanto ao seu posicionamento estratégico. Uma vez entendida a formação dos custos, pode-se projetar situações previsíveis de mercado ou mesmo tentar influenciar o destino do mercado, passando a formação dos custos a auxiliar a intenção estratégica para tendenciar o mercado. Ou seja, algumas variações permitidas na montagem dos custos passam a ser entendidas como investimentos no produto. No caso, a qualidade dos serviços prestados, tornando a oferta de

hospedagens melhor preparada e equipada para competir e formar o mercado. Dessa maneira, surpresas quanto a desvios na formação dos custos já estão previstas e equacionadas, dentro de uma margem de variação esperada, possibilitando manter a proposta de liderança em custos com uma manutenção da qualidade do serviço oferecido.

Também devido ao profissionalismo empresarial praticado na gestão do empreendimento hoteleiro e a capacidade física e econômica da empresa, tem-se diferentes influências e análises dos direcionadores de custos, quando se efetuam os levantamentos para obter a montagem de custos que viabilizam a participação do empreendimento no mercado de hospedagens. Conforme o tipo e a capacidade do empreendimento hoteleiro, os direcionadores poderão auxiliar a compreensão dos custos mais clara e decisivamente, ou de maneira pouco influente e sem importância prática. E, como prevêem Shank/Gonvidarajan(1995), ainda que nem todos os direcionadores de custos sejam importantes o tempo todo, alguns serão importantes em todos os casos.

Quando a empresa hoteleira de pequeno porte, que é a característica empresarial comum dos empreendimentos estabelecidos na região norte da Ilha de Santa Catarina, pretende atuar no período de baixa temporada, os investimentos que se fazem necessários devem estar bem dimensionados e direcionados quanto ao alvo de mercado. Uma vez que possuem capacidade limitada para o investimento de recursos, a previsão

desses investimentos deve ser analisada tendo em conta as prioridades que se impõem quanto a qualidade e quantidade dos projetos de vendas, as parcerias necessárias para a montagem desses projetos em conjunto com os operadores turísticos e os investimentos necessários em suporte de divulgação e publicidade que facilitam as vendas. Dependendo do posicionamento adotado para atuar nesta etapa do projeto, a formação dos custos deverá ser relevada e entendida quanto a formação dos custos próprios incidentes sobre a atividade hoteleira e quanto ao investimento que se realiza favorecendo a atuação no mercado de hospedagens com a estratégia mercadológica proposta. Evita-se uma equivocada interpretação na formação dos custos, possibilitando uma montagem correta dos custos finais que permitem competir com preços baixos ofertados.

Para atuarem nesse mercado de hospedagens, as empresas hoteleiras de pequeno porte utilizam-se em grande escala dos serviços de parceria, com o que complementam a sua capacidade de desempenho de funções, dando suporte à plenitude dos serviços prestados. Os mercados aos quais as empresas hoteleiras dirigem o seu foco de atuação, se caracterizam por serem formados de um público de classe média, em seu poder aquisitivo, que não exige excessivamente serviços sofisticados e ambientes luxuosos que requerem grandes volumes de investimentos em formação de alta qualidade e perfeccionismo de serviços e instalações. Dessa maneira, os formadores de custos, que dependem diretamente da verticalização da empresa e do seu alto grau de sofisticação, pouco influem ou mesmo não se destacam na montagem

do levantamento dos custos finais do processo de hospedagem, perdendo a sua importância e relevância na previsibilidade dos custos totais. Contudo, o administrador do empreendimento hoteleiro deverá estar atento a sua interferência, quando modificações surgem alterando o posicionamento da empresa dentro do mercado de hospedagens, devido a mudanças de foco dentro desse mercado ou movimentações do próprio mercado que exigem modificações no posicionamento estratégico mercadológico da empresa, alterando suas características estruturais e de performance.

O aprendizado prático adquirido ao longo do tempo pelo desempenho da atividade empresarial no mercado de hospedagens permite ao gestor do empreendimento hoteleiro acumular experiências vividas que lhe dão suporte gerencial e conhecimentos específicos para o desempenho da gestão na atividade de hospedagens dentro do mercado de turismo. E com essa experiência adquirida, o gestor do empreendimento hoteleiro deverá estar capacitado para definir as prioridades de investimentos em tecnologia de suporte ao processo de hospedagens, identificando melhor as necessidades de equipamentos e melhorias possibilitadas pelas novas tecnologias disponibilizadas e adaptadas ao seu particular processo de hospedagens ou à estratégia mercadológica proposta. Conseguirá evitar desvios e perdas desnecessárias por decisões equivocadas, que ocorrem pela falta de experiência praticada. Dessa maneira o gestor de negócios deverá administrar e perceber a formação dos custos no processo de hospedagem, obtendo mais facilmente o controle sobre a influência dos custos na montagem do preço da

hospedagem negociada. Pode assim interferir e corrigir, com maior segurança e certeza, os resultados provenientes dos formadores de custos, acompanhando o seu desempenho.

Ainda no ambiente da pequena empresa prestadora de serviços, compete ao gestor do negócio de hospedagens o conhecimento e relevância na formação dos custos, da influência exercida pela participação ativa do seu corpo funcional no desempenho de suas atribuições, e a maneira pela qual administra a empresa com a prática de gestões em negócios. O envolvimento participativo dos empregados, que no caso da pequena empresa conseguem formar uma visão de conjunto da atividade, o bom desempenho das tarefas individuais se soma à possibilidade de auxiliar em tarefas de suporte a outras funções. Orientados por uma prática de gestão que motive a participação do corpo funcional com vistas a obter uma melhor qualidade dos serviços oferecidos ao hóspede e demonstre uma constante preocupação com o aperfeiçoamento do produto hoteleiro, tem-se a base de um quadro que irá influenciar decisivamente na formação e no volume dos custos. Compete ao gestor do empreendimento hoteleiro, com base na percepção da influência destas funções, atuar orientativa e corretivamente para modificar a participação na formação dos custos, obtendo menores preços de venda para ofertar ao mercado.

Outro fator que interfere na formação dos custos e deve receber especial atenção na gestão do empreendimento hoteleiro é a

influência exercida pela capacidade de adaptação constante das unidades habitacionais, com vistas ao seu melhor aproveitamento e adaptação às solicitações formuladas pelo mercado comprador. Permitindo-se uma melhor eficiência de utilização, através de modificações e readaptações no seu layout, atende mais satisfatoriamente as tendências e exigências ditadas pelo mercado de hospedagens. Mantendo a configuração das suas instalações continuamente ajustadas a performance exigida, o gestor da empresa hoteleira estará capacitado a atuar de modo a interferir na formação dos custos, facilitando a sua funcionalidade e eliminando disposições inadequadas. Consegue dessa maneira interferir na montagem final dos custos favorecendo positivamente a diminuição dos preços finais de venda.

Como suporte importante ao processo formador dos custos finais de hospedagem, deve o gestor do empreendimento hoteleiro manter uma especial atenção nos seus relacionamentos comerciais. Todos os seus fornecedores e parceiros em serviços terceirizados, mantidas as suas distintas finalidades, influirão de forma decisiva na formação dos custos de hospedagem. Considerando que se aborda o relacionamento entre serviços terceirizados, fornecedores e pequenas empresas prestadoras de serviços, a aproximação física torna-se facilitada, e o conhecimento social particularizado entre as pessoas, inevitável. Permite-se, dessa maneira, negociações e participações diferenciadas no processo de hospedagem, atuando cada parceiro comercial com o seu diferente grau de importância, interferindo porém na formação do conjunto. Torna-se possível ao gestor da empresa hoteleira

desempenhar a função mediadora e de participação envolvente. Deve conscientizar o desempenho individualizado de cada parte dentro de uma estratégia proposta que interessa a todos, manter o controle das negociações comerciais entre os participantes envolvidos e dirigir os relacionamentos comerciais. Desse modo, influencia ativamente a formação dos custos, promove a melhoria contínua no processo de hospedagem dos serviços prestados e mantém a competitividade da empresa hoteleira no mercado de hospedagem.

Complementando a análise para implantação de uma proposta mercadológica, para atuar no mercado de hospedagens num período de baixa temporada, onde o mercado inexistente e se torna necessária a criação desse mercado, o gestor do empreendimento hoteleiro deverá considerar em seu projeto, através de informações obtidas, a influência possibilitada pelas medidas não-financeiras. Paralelamente à utilização das medidas financeiras, deverá estar atento às informações provenientes do seu público consumidor, dos seus parceiros em negócios, dos seus prestadores de serviços terceirizados e dos seus fornecedores, neste caso, principalmente os hóspedes e os operadores turísticos.

A qualquer marcante ou repetida insatisfação percebida em seus consumidores quanto à utilização dos serviços ofertados ou inadequação de instalações e equipamentos disponibilizados, deixando de atender as necessidades solicitadas, informações devem ser obtidas, gerando correções



no processo de hospedagem. Deve-se procurar e identificar o foco gerador da insatisfação ou inadequação do serviço, tomar medidas que eliminem ou minimizem a sua existência, obter informações quanto à satisfação das exigências atendidas, permitindo uma avaliação da anomalia ocorrida e adotar práticas de trabalho que dificultem o surgimento de novos motivos de insatisfações envolvendo o corpo funcional nas medidas preventivas de ajuste. Cria-se assim um processo de medidas não-financeiras, de grande valor estratégico para permanência e continuidade do empreendimento hoteleiro no mercado de hospedagens disputado.

Este processo de obtenção de medidas não-financeiras deverá ser entendido e utilizado como uma ferramenta de suporte aos posicionamentos decisórios que envolvem custos, pois poderão auxiliar numa melhor compreensão do desempenho da proposta estratégica e orientar interpretações quanto a resultados financeiros previstos dentro dessa proposta estratégica para atuação no mercado de hospedagens. Tornam-se ainda as medidas não-financeiras importantes veículos informativos e direcionadores quanto a possíveis reposicionamentos na proposta mercadológica em uso, para readaptá-la às necessidades exigidas pelas mudanças do mercado.

Os investimentos, que inicialmente são propostos como necessários a adaptações do empreendimento hoteleiro para competir no mercado, podem ser fortemente influenciados ou redirecionados devido a informações obtidas por meio das medidas não-financeiras. Na dinâmica de

atuação do particular mercado de hospedagens, onde há uma forte interação entre o prestador e o usuário do serviço, deve-se manter especial atenção para obter as informações permitidas pelas medidas não-financeiras. De posse destas informações, torna-se possível atuar com maior eficácia e mais rapidamente. Compreende-se os pontos críticos de prováveis colapsos no atendimento, evita-se a quebra de continuidade na prestação dos serviços e mantém-se a qualidade ofertada com conseqüente maior garantia da satisfação do usuário.

#### **3.4 – Envolvimento do mercado**

Considera-se que a proposta mercadológica apresentada, de promover através da oferta de preços baixos a criação do mercado de hospedagens no período de baixa temporada, é um possível primeiro passo para afirmação do destino turístico da região norte da Ilha de Santa Catarina durante todo o período anual.

Permite-se, com o incremento do movimento de hospedagens, o envolvimento gradativo e contínuo de todas as atividades prestadoras de serviços estabelecidas, desde os serviços terceirizados, indiretamente envolvidos com a atividade de hospedagens, até os serviços de atuação direta em parceria com o empreendimento hoteleiro. Esses prestadores de serviços muito provavelmente se movimentarão com ofertas diferenciadas para atender

às exigências solicitadas dentro de um mercado concorrente, propiciando o desenvolvimento das atividades turísticas de apoio, melhorando a estrutura e a qualidade dos serviços disponíveis, dando assim um importante impulso e suporte logístico ao setor de hospedagens.

É possível, mesmo sem o rigor da demonstração acadêmica, mas com base nos conceitos teóricos apresentados e na experiência profissional vivenciada, inferir que a estratégia mercadológica apresentada abre amplas perspectivas para a valorização da atividade hoteleira na região norte da Ilha de Santa Catarina.

Assim, pode-se esperar que, com o objetivo de atender e participar de um mercado emergente, formado pelo volume de hospedagens que possibilita diretamente a circulação de pessoas na região e no seu entorno geográfico, o comércio estabelecido e o setor produtivo de bens se direcionarão no sentido de promover as melhorias necessárias para concorrer nesse mercado. A disputa por destacar-se no mercado, para conquistar a preferência do consumidor disponibilizado pela demanda turística de hospedagens propiciará uma atuação do prestador de serviços estabelecido na região durante todo o ano, promovendo uma melhoria na qualidade e capacidade de oferta de produtos, fortalecendo e caracterizando o destino turístico da região.

Essa possibilidade de incremento turístico na baixa temporada permitirá o fortalecimento produtivo da região, pois torna interdependentes as atividades envolvidas no processo de hospedagens, diretas ou indiretas, e as demais atividades de apoio prestadoras de serviços. Incluem-se também as atividades comerciais e as atividades produtoras de bens, beneficiando-se todas pela atuação individual, porém de suporte mútuo, propiciando o surgimento de negócios paralelos, que melhoram a qualidade, divulgam a imagem e fixam a capacidade da região como destino turístico.

O estabelecimento e a possibilidade de atuação contínua anual, das atividades turísticas de apoio ao setor de hospedagens tenderá a apresentar uma estrutura bem definida e de qualidade, ofertando produtos e serviços ao mercado que atendam às suas exigências. Assim, o empreendimento hoteleiro poderá, cada vez mais, contar com os serviços de apoio, que lhe darão o suporte necessário para disputar mercados concorrentes, incrementando o fluxo turístico destinado à região.

Crescentemente, o mercado envolverá mais participantes no processo turístico de atuação contínua anual, sejam os estabelecimentos de hospedagens ou prestadores de serviços terceirizados, passando a divulgar o pólo regional turístico como captador de hospedagens com oferta de preços baixos, com estrutura turística local instalada, disponível e atuante.

A existência e divulgação da atuação turística embasada na oferta de hospedagens com preços baixos atrairá e promoverá a realização de eventos de variadas origens, com a conseqüente maior captação de recursos destinados à região. Promoverá o giro financeiro local mantendo os negócios produtivos em ação, reforçando a estabilidade financeira das atividades turísticas. Ou seja, a existência de um parque turístico em operação atrai o estabelecimento de novos empreendimentos, que se utilizam dessa estrutura como suporte. Dessa maneira, investimentos maiores são tentados a se estabelecer, como, por exemplo, parques temáticos, complexos esportivos com seus respectivos calendários de competição, centros administrativos e centros comerciais, que capacitam e promovem o desenvolvimento do mercado.

Com a continuidade e crescimento de um mercado de hospedagens no período de baixa temporada e o envolvimento com as atividades de negócios paralelos que dão suporte e complementam a atividade turística da região, cria-se um ambiente propício para aglutinar ao mercado turístico as regiões vizinhas, pela necessidade de apresentar variedade de oferta turística, seja pelo artesanato diferenciado, pelas etnias e culturas distintas ou pela condição geográfica particularizada, que está disponível no entorno regional próximo.

O destino turístico deve ser capaz de oferecer ao visitante toda a variedade de atividades não repetitivas, que motivem e justifiquem a sua vinda e permanência na visitação turística. Promove, assim, o

entretenimento através de opções distintas, possíveis e disponibilizadas na região geográfica mais abrangente, composta pela cidade de Florianópolis e os municípios vizinhos, que permitem deslocamentos próximos para retorno no mesmo dia. Essas visitas promovem a integração comercial e turística por toda a região envolvida, tornando-se o elemento captador que justifica a venda do destino turístico, uma vez que a oferta de hospedagem com preços baixos necessita estar apoiada em motivos que atraiam o interesse do visitante no momento da definição e compra do programa turístico.

## **CAPÍTULO 4 – Conclusões e sugestões**

### **4.1 – Conclusões**

A estratégia mercadológica se constitui numa importante abordagem para verificar as possibilidades do mercado de hospedagens na região norte de Ilha de Santa Catarina, uma vez que possibilita uma análise da atual situação, a compreensão das particularidades da região, as suas potencialidades, o parque empresarial disponível e as necessárias tomadas de posição para criar, sustentar e atuar neste mercado.

Este trabalho apresenta uma estratégia mercadológica que possibilita uma ocupação contínua dos empreendimentos hoteleiros no período de baixa temporada, sugerindo a possibilidade de operar com custos reduzidos e prevendo a não realização de lucros. Com isso, permite estabelecer a criação e sustentação de um mercado de hospedagens na região norte da Ilha de Santa Catarina e dá condições de competitividade às empresas estabelecidas por meio da oferta de preços baixos de venda.

Com a operação dos empreendimentos apoiada no monitoramento constante dos custos decorrentes da atuação no mercado de hospedagens, permite-se ofertar preços baixos de venda no período de baixa temporada, mantendo-se a ocupação durante todo o ano e a estrutura de

funcionamento da empresa hoteleira, seja na plena capacidade da mão-de-obra disponibilizada, na operacionalidade dos equipamentos instalados, na manutenção de sua rede de fornecedores e parceiros terceirizados ou na credibilidade da empresa perante a sua clientela.

A proposta apresentada permite verificar os ganhos possíveis decorrentes de uma operação contínua do empreendimento hoteleiro, através de parcerias que permitem atuar em eventos paralelos e que reforçam a sua competitividade e capacidade de prestar serviços mais qualificados

No entanto, a estratégia mercadológica de ofertar preços baixos de venda para atingir as metas pretendidas e obter êxito quanto à sua realização, solicita ou sugere medidas que modificam a estrutura atual dos empreendimentos que pretendam atuar no mercado proposto. Essas modificações adaptam e efetuam as necessárias transformações nas empresas hoteleiras, tornando-se o suporte para novas situações previstas e projetadas na estratégia elaborada.

Conclui-se, portanto, que a proposta apresentada de estratégia mercadológica voltada a uma participação no mercado de hospedagens com a oferta de preços baixos de venda no período de baixa temporada atende aos objetivos a que se propõe no início do trabalho e permite alcançar os resultados previstos de uma ocupação contínua durante todo o ano.



#### **4.2 – Sugestões para trabalhos futuros**

Observou-se, durante a realização do presente trabalho, uma certa dificuldade em levantar dados e obter registros quanto ao passado recente da atividade turística na região pesquisada.

A memória histórica e o registro dos fatos que permitem montar os bancos de dados que auxiliam na obtenção de informações mais completas, são poucas. Para a realização deste trabalho, dependeu-se muito da experiência prática vivida pelos administradores dos empreendimentos turísticos e os dados foram levantados por meio de entrevistas semi-estruturadas, de caráter exploratório.

Trabalhos que visem montar um banco de dados para obter um perfil da evolução do mercado turístico na região, identificando as tendências desse mercado turístico, seriam de grande valia para a implantação de estratégias que proponham o crescimento do setor e a sua melhoria em qualidade.

Pesquisas podem ser feitas quanto a transformação exercida sobre o mercado turístico, pela instalação de empreendimentos de maior porte que estejam estruturados para captar a realização de eventos. Esses empreendimentos influenciariam a formação e sustentação do mercado de

hospedagens, contribuindo para a diminuição da ocorrência da sazonalidade nesse mercado turístico.

Estudos podem discutir o atual estágio de desenvolvimento do turismo, com suas características particulares e o aproveitamento da capacidade instalada, suas políticas adotadas e suas perspectivas de futuro imediato, avaliando o potencial turístico da Ilha de Santa Catarina quanto a importância maior entre os aspectos geográficos naturais ou a necessidade de equipamentos, empreendimentos e serviços.

Podem, ainda, discutir a interação entre a sociedade local e a economia de mercado do turismo, colocando a importância de cada agente envolvido no processo, direta e indiretamente, por parte da iniciativa privada, e normativa, por parte da administração pública, analisando a interação e influência direcionadora dessas forças que regulam o mercado de turismo.

Projetos que verifiquem a possibilidade de uma operação contínua durante todo o período anual do mercado turístico, sustentados pela captação e envolvimento de projetos de grande porte, capitaneados por grandes empresas de abrangência nacional e internacional, que divulgam e promovem a região em mercados emissores de maior poder aquisitivo, envolvem atividades de apoio em torno de si, transformando-se em multiplicadores de negócios paralelos para empresas de menor porte,

tornando-se de importante valia para o posicionamento futuro da região analisada.

Os estudos sugeridos virão a orientar positivamente o destino do mercado turístico de toda a região, servindo como precursores de um desenvolvimento sustentado e equilibrado, evitando desvios sociais e econômicos, e, por fim, contribuindo para que seja alcançado o equilíbrio entre correntes políticas de interesses conflitantes.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl, BRADFORD, Lawrence J., **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**, São Paulo, Makron Books Editora, 1992
- AULICINO, Madalena P., **Turismo e estâncias: impactos e benefícios para os municípios**, São Paulo, Editora Futura, 2001
- BORENSTEIN, Carlos R., CAMARGO, Celso C.B., **O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro**, Porto Alegre, Editora Sagra Luzzatto, 1997
- CASAROTTO FILHO, Nelson, PIRES, Luis H., **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**, São Paulo, Editora Atlas, 1998
- DANIELS, John L., **Visão global**, São Paulo, Makron Books Editora, 1996
- D'AVENI, Richard A., **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995
- DRUCKER, Peter F., **Administrando em tempos de grandes mudanças**, 4ª. Edição, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1997
- FAORO, Raymundo, **Os donos do poder**, 13ª. Edição, São Paulo, Editora Globo, 1998
- GITMAN, Lawrence J., **Princípios de administração financeira**, 7ª. Edição, São Paulo, Editora Harbra, 1997
- HESELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard, **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**, Peter Drucker Foundation, São Paulo, Editora Futura, 1997
- Jornal Panorama Metropolitano**, CODESC – Imprensa Oficial de Santa Catarina, Agosto/2001
- KAO, John J., **Jaming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., **A estratégia em ação: balanced scorecard**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2000
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L., **Psicologia social das organizações**, São Paulo, Editora Atlas, 1975
- LAMPRECHT, James, RICCI, Renato, **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial**, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1997
- LARA, Simone B., **Marketing e vendas na hotelaria**, São Paulo, Editora Futura, 2001
- Legislação, Região Metropolitana de Florianópolis**, CODESC, Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina (loesc), 1999

- LIPNACK, Jessica, **Rede de informações**, São Paulo, Makron Books Editora, 1995
- MACEDO, José F., **A alavanca para o sucesso**, Florianópolis, Editora Terceiro Milenio, 1997
- MARTINS, Eliseu, **Contabilidade de custos**, 6ª. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1998
- MONTGOMERY, Cyntia A., PORTER, Michael E., **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998
- NAKAGAWA, Masayuki, **ABC: custeio baseado em atividades**, São Paulo, Editora Atlas, 1994
- OLIVEIRA, Antônio P., **Turismo e desenvolvimento: planejamento e gestão**, 2ª. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2000
- OLIVEIRA, Djalma P.R., **Planejamento estratégico**, 10ª. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1996
- PALADINI, Edson P., **Qualidade total na prática**, 2ª. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1997
- PALADINI, Edson P., **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**, São Paulo, Editora Atlas, 1995
- PETROCCHI, Mario, **Turismo: planejamento e gestão**, 3ª. Edição, São Paulo, Editora Futura, 1998
- PORTER, Michael E., **Vantagem competitiva**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1996
- PORTER, Michael E., **Competição: estratégias competitivas essenciais**, 4ª. Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999
- Santa Catarina: pesquisa mercadológica, estudo da demanda turística**, Sinopse Comparativa de 1996, 1997 e 1998, SANTUR, Ioesc, 1998
- Santa Catarina: pesquisa mercadológica, estudo da demanda turística**, Sinopse Comparativa de 1999, 2000 e 2001, SANTUR, Ioesc, 2001
- SHANK, John K., GOVINDARAJAN, Vijay, **Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995
- SIMONS, Robert, **Levers of control: how managers use innovative control system to drive strategic renewal**, Boston, USA, Harvard Business School Press, 1995
- SMITH, Adam, **Uma investigação sobre a natureza e causas da riqueza das nações**, 6ª. Edição, Rio de Janeiro, Ediouro Publicações, 1996
- Tarifário de hotéis de Florianópolis**, 1999 e 2000, Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis, 2000
- TAKASHINA, Newton T., FLORES, Mario C.X., **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1997
- TYLER, Duncan, GUERRIER, Yvonne, ROBERTSON, Martin, **Gestão de turismo municipal: teoria e prática de planejamento turístico nos centros urbanos**, São Paulo, Editora Futura, 2001

- TORRE, Francisco de la, **Administração hoteleira: parte 1-departamentos**, São Paulo, Editora Roca, 2001
- WEBER, Max, **A ética protestante e o espírito do capitalismo**, 13ª. Edição, São Paulo, Editora Pioneira, 1999
- WEBER, Max, **Ciência e política: duas vocações**, 8ª. Edição, São Paulo, Editora Cultrix, 1996