

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA
PRODUÇÃO**

TESE DE DOUTORADO

**ESTRATÉGIAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM
ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇO COMO FORMA DE GANHAR
VANTAGEM COMPETITIVA**

Rosalbo Ferreira

ORIENTADOR

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

**Florianópolis
2006**

Rosalbo Ferreira

**ESTRATÉGIAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM ORGANIZAÇÕES DE
SERVIÇOS COMO FORMA DE GANHAR VANTAGEM COMPETITIVA**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.

**Florianópolis
2006
Rosalbo Ferreira**

**Estratégias de Orientação Para o Mercado em Organizações de Serviços Como Forma
de Ganhar Vantagem Competitiva**

**Esta tese foi julgada aprovada para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de
produção no Programa de pós-Graduação da Universidade federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 13 de julho de 2006

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do programa

Banca Examinadora

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Universidade do Vale do Itajaí
Orientador

Prof. Dr. Gérson Rizzatti
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Márison Luis Soares
Universidade do Vale do Itajaí

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr
Universidade Federal do Espírito Santo

A Deus, pela força que nos transmite nos momentos mais difíceis de nossa vida, permitindo que diariamente possamos iniciar nossa caminhada, confiante em sua infinita grandeza e bondade.

A meu pai (*in memoriam*), por seu exemplo de vida e a minha mãe, que sempre apoiaram seus filhos.

A Valdete, minha esposa e companheira de todos os momentos, grande amor de minha vida, que nos momentos mais difíceis foi a grande força incentivadora, nunca permitindo que fraquejasse na consecução desse objetivo.

Aos meus filhos, Rosiane, Rosalbo Jr., Priscila e Patrícia, amores para sempre.

As minhas netas e neto, Sofia, Laura e Luis Eduardo, nossa grande alegria.

São eles os responsáveis pela realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A minha amada valdete, que me apoiou, incentivou e, compartilhou comigo as alegrias
e as angústias de uma tese.

Ao Professor Dr. Carlos Ricardo Rossetto, pelos seus conhecimentos, dedicação e
profissionalismo ao desempenhar o papel de orientador neste trabalho.

As empresas onde foi realizada a pesquisa, seus dirigentes, pela suas disponibilidade e
atenção fornecendo importantes informações para a pesquisa e, possibilitando o
desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores membros da banca examinadora, por suas proveitosas sugestões.

A todos que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

FERREIRA, Rosalbo. Estratégias de orientação para o mercado em organizações de serviço como forma de ganhar vantagem competitiva: um estudo em hotéis resorts da região da grande Florianópolis. 2006. 261f. Tese de Doutorado (Doutor em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

O objetivo da presente tese, é analisar três hotéis resorts da região da grande Florianópolis, e verificar se possuem estratégias de orientação para o mercado como forma de ganhar vantagem competitiva e qual a influência que isso pode ter no desempenho da organização. Nesse sentido foram pesquisados na revisão bibliográfica aspectos que estivessem relacionados com estratégias de marketing, orientação para o mercado, estratégias empresariais, relacionamentos com clientes e mudanças ambientais, que permitissem melhor explicar as variáveis geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta à inteligência de mercado. Esta pesquisa teve um caráter exploratório e descritivo e adotou como procedimento o estudo multicaso, procurando abordar o problema de forma qualitativa. As evidências do presente estudo foram coletadas através de documentos, entrevistas com questionário estruturado e observação direta. O roteiro das entrevistas foi composto por questões abertas, sendo que as entrevistas e questionário foram aplicados junto aos gerentes e diretores da empresa, onde o objetivo foi identificar as estratégias de marketing de orientação para o mercado e sua respectiva vantagem competitiva. O resultado da pesquisa demonstrou que das três empresas pesquisada uma apresenta um esforço no sentido de alinhar sua estrutura com o mercado, abandonando a hierarquização tradicional e, tentando definir uma proposta de orientação para o mercado. Outra empresa, ainda está com sua cultura muito apegada ao modo tradicional de gerenciar, com uma administração familiar, apresentando um esforço muito grande por parte de seus gerentes para mudarem o modo de dirigir a empresa. A outra empresa, nova no mercado, não apresentou os requisitos adequados para uma orientação para o mercado, não estando totalmente alinhada com as exigências de mercado. No estudo é apresentado um modelo de orientação para o mercado, que poderá ser utilizado pelas organizações pesquisadas, bem como por outras empresas que desejarem. Também se apresenta sugestão para estudos futuros.

Palavras-chave: Orientação para o mercado. Marketing. Vantagem competitiva. Estratégia.

ABSTRACT

FERREIRA, Rosalbo. Orientation strategies to the market in service organizations as form of winning competitive advantage: a study in hotels resorts of the area of great Florianópolis. 2006. 261f. Thesis of Doctorate (Doctor in Engineering of Production) - Program of Masters degree in Engineering of the Production, UFSC, Florianópolis.

The objective of the present thesis, is to analyze three hotels resorts of the area of great Florianópolis, and to verify if they possess orientation strategies to the market as form of winning competitive advantage and which the influence that can have in the acting of the organization. In that sense they were researched in the revision bibliographical aspects that you/they were related with marketing strategies, orientation to the market, managerial strategies, relationships with customers and environmental changes, that allowed better to explain the variables intelligence generation, intelligence disseminaty and answer to the market intelligence. This research had an exploratory and descriptive character and it adopted as procedure the study multicase, trying to approach the problem in a qualitative way. The evidences of the present study were collected through documents, interviews with structured questionnaire and direct observation. The route of the interviews was composed by open subjects, and the interviews and questionnaire were close to applied the managers and directors of the company, where the objective was to identify the strategies of orientation marketing for the market and your respective competitive advantage. The result of the research demonstrated that of the three companies researched one it presents an effort in the sense of aligning your structure with the market, abandoning the traditional hierarchy and, trying to define an orientation proposal to the market. Another company is still with your very attached culture to the traditional way of management, with a family administration, presenting a very big effort on the part of your managers for us to change the way of driving the company. The other company, new in the market, it didn't present the appropriate requirements for an orientation to the market, not being totally aligned with the market demands. In the study an orientation model is presented for the market, that can be used by the researched organizations, as well as for other companies that want. He/she also comes suggestion for future studies.

Word-key: Orientation to the market. Marketing. Competitive advantage. Strategy.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	16
1.1 Introdução	16
1.2 Problema de Pesquisa	17
1.3 Objetivo Geral	22
1.4 Objetivos Específicos	23
1.5 Relevância do Estudo	23
1.6 Justificativa do Estudo	26
1.7 Limitações do Estudo	26
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	28
2.1 Competitividade e Vantagem Competitiva	28
2.2 Marketing	43
2.2.1 Evolução do Marketing em Organizações de Serviço	50
2.2.2 Endomarketing e sua Importância em Organizações de Serviço	52
2.2.3 Estratégias de Marketing e a sua Importância na Fidelização dos Clientes	56
2.3 A Orientação para o Mercado.....	73
2.3.1 A Orientação para o Mercado segundo Day	77
2.3.2 A Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski	81
2.3.3 Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater	85
2.3.4 A Orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster	88
2.3.5 A Orientação para o Mercado e a Cultura Organizacional	90

2.4	Dificuldades encontradas na implantação de uma filosofia de orientação para o mercado na organização.....	95
2.5	Estudos feitos sobre orientação para o mercado e a performance da organização.....	98
2.5.1	Estudos realizados nos Estados Unidos	98
2.5.2	Estudos realizados fora dos Estados Unidos	101
2.5.3	Estudos realizados no Brasil	104
2.6	Hotéis	107
2.6.1	A Empresa Hoteleira	107
2.6.2	O Conceito de Hotéis e sua Evolução	108
2.6.3	Os Serviços e a Empresa hoteleira	113
2.6.4	Qualidade e Satisfação dos Serviços na hotelaria	115
CAPÍTULO III – METODOLOGIA		119
3.1	Delineamento do método de pesquisa	119
3.2	Universo	121
3.3	Procedimentos e Instrumento de Coleta de Dados	121
3.4	Tratamento e Análise dos Dados	122
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS		124
4.1	Informações do setor em estudo.....	124
4.2	Hotel resorts ecológico.....	125
4.3	Hotel resorts termal.....	140
4.4	Hotel resorts de praia.....	164
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		172
5.1	contribuições da pesquisa.....	180
5.2	Recomendações para futuros trabalhos.....	181

CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS..... 182

**ANEXO 1: Pesquisa de Orientação para o Mercado de Kohli, Jaworski
E Kumar (1993) 47**

ANEXO 2: Pesquisa de Orientação para o Mercado _ Narver e Slater (1990) 250

**ANEXO 3: Pesquisa de Orientação para o Mercado – Deshpandé, Farley e
Webster (1993) 252**

ANEXO 4: Pesquisa de Orientação para o Mercado– Deshpandé e Farley (1998) 254

ANEXO 5: Questionário para pesquisa de campo 256

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Empresa e indústria competitiva	31
Figura 2 - Forças competitivas que determinam a rentabilidade	
da indústria	34
Figura 3 – Sistemas de valores	38
Figura 4 – Cadeia de valor	39
Figura 5 – Relacionamento cliente versus funcionário	67
Figura 6 – Os elementos de uma orientação para o mercado	79
Figura 7 – Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado	83
Figura 8 – Componentes da orientação para o mercado	87
Figura 9 – Visão sistêmica do hotel	108
Figura 10 - Proposta de orientação para o mercado	177

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características dos hotéis pesquisados	124
--	------------

APÊNDICES

Apêndice A – Entrevista hotel ecológico resort	194
Apêndice B – Entrevista hotel Termal resort	217
Apêndice C – Entrevista hotel de praia resort	239

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as organizações modernas tornou-se uma questão básica de sobrevivência. Nesse sentido, a rapidez na obtenção das respostas aos desejos dos consumidores passou a representar um importante diferencial de mercado.

A indústria hoteleira abrange todas as atividades dirigidas para a produção e circulação de riquezas por meio da utilização de recursos naturais, trabalho e capital.

Fornecendo os mais variados serviços, dentre os quais o mais importante é o fornecimento de alojamento e refeições, o ramo hoteleiro, deve além de preocupar-se com a satisfação dos consumidores, preocupa-se também, em criar e atender demanda.

Para esse enfrentamento é necessário além da utilização do arsenal de marketing, onde são encontradas as mais poderosas armas para o embate, que essas organizações estejam orientadas para o mercado. Os hotéis não sobreviverão em simplesmente fazendo um bom trabalho, mas sim, pela incessante busca da melhoria contínua, definindo, desenvolvendo, entregando e mantendo valor ao cliente, já que fazem parte de um mercado caracterizado pelo crescimento ascendente e altamente competitivo. A orientação para o mercado, com estratégias de marketing que superem restrições culturais, tem um papel relevante para o sucesso dessas organizações.

É perceptível que, independentemente do esforço e dos trabalhos realizados pelas pessoas e pelas entidades turísticas, há um enorme atraso do marketing hoteleiro se comparado com o marketing existente em outras áreas da atividade econômica. Atraso este que era e é preciso ser recuperado se o turismo quiser competir no mundo dos negócios. No mundo moderno, a empresa hoteleira não pode ser considerada simplesmente como indústria do sono e nem o hoteleiro comerciante do sono. O hotel e o hoteleiro devem, hoje em dia adotar uma nova postura mercadológica, postura esta que só irá se impor se agregada ao marketing e suas estratégias definidas e direcionadas de acordo com mercado.

A empresa hoteleira necessita do marketing e suas estratégias, tendo como objetivo eliminar surpresas desagradáveis, riscos inúteis e fracassos absurdos; adquirir confiança

empresarial, conhecimento claro que se está seguindo o caminho certo; ter uma política empresarial coerente com as circunstâncias; impedir políticas de investimento e financiamento irracionais e intuitivas e conseguir fixar objetivos que possam ser alcançados detectando os possíveis desvios.

O setor de serviços, mais especificamente o de turismo e entretenimento, é um dos segmentos da economia que mais tem se desenvolvido nas últimas décadas. O impacto do turismo no contexto local é considerável, contribuindo sobremaneira para a redistribuição de renda, captação de divisas, geração de empregos, além de incrementar outros setores econômicos, aumentando a arrecadação fiscal e promovendo o desenvolvimento regional com novos investimentos com benefícios sociais. É uma força econômica das mais importantes do mundo, ocorrendo fenômenos de consumo, gerando renda e criando mercados onde a oferta e a procura predomina. Neste contexto os hotéis precisam estar preparados e munir-se de informações seguras para tomar decisões acertadas.

O potencial de desenvolvimento que o turismo pode proporcionar é imensurável e, a hotelaria deve estar preparada adequando-se os padrões locais dos serviços ofertados aos praticados em nível internacional, por meio de um processo de qualificação de mão de obra e investimentos em infra-estrutura.

Diante desse cenário de alta competitividade, torna-se fundamental para essas organizações adotarem políticas de orientação para o mercado, como forma de superarem em desempenho seus concorrentes.

Partindo disso, a presente proposta de estudo, além de ter o intuito de colaborar teórica e empiricamente com o embasamento no marketing, pretende verificar a orientação para o mercado dessas empresas e a prática mercadológica existente, propondo estratégias adequadas para a melhoria da qualidade dos níveis de serviços e satisfação e fidelização de clientes.

1.2 Problema de Pesquisa

A indústria do turismo é uma das que mais crescem em todo o mundo, e o ramo hoteleiro é um dos segmentos que mais ganha com essa evolução.

A visão estratégica de marketing e o relacionamento com o mercado como formas de ganhar vantagens competitivas tem sido o grande desafio para as organizações hoteleiras, principalmente as que trabalham com forte sazonalidade.

O forte impacto da tecnologia, somado ao processo gradual de mudança, orientado para globalização das relações econômicas, é uma realidade que deve ser enfrentada regionalmente. As empresas devem somar conhecimento, melhorar sua cultura competitiva, orientar-se para o cliente e pensar em termos de negócio, como estratégia básica de dominar o presente, não esquecendo de pensar em objetivos maiores de como antecipar o futuro.

Gerenciar o presente desfrutando ao máximo a sua competência essencial, sua potencialidade de mercado, tecnologia e processo produtivo, preparando-se assim para o futuro a partir de uma visão empreendedora, valorizando os recursos e a competência e, com o passar do tempo, introduzindo inovações necessárias, entrando em novos setores de atividade.

Day (2001), destaca a força de uma empresa orientada para o mercado, que ao adotarem essa estratégia, conseguem superar em desempenho seus concorrentes. Para esse autor, três elementos combinados adequadamente, são consideradas chaves para orientar-se para o mercado: Uma cultura orientada para fora, onde a busca contínua de novas vantagens deve enfatizar valor superior para o cliente; as aptidões específicas, onde enfatiza um relacionamento contínuo com o mercado, sentindo o mercado e com isso adotar visão estratégica vitoriosa e, uma estrutura que possibilite as mudanças ditadas pelos clientes, ou seja, poder se adaptar rapidamente às exigências do mercado. Além desses aspectos citados, a empresa deverá possuir uma base compartilhada de conhecimento, que permitirá construir um relacionamento com seus clientes, informar as estratégias aos membros da empresa e, aumentar o comprometimento de todos com as necessidades de mercado.

Gracioso (2001, p.14), destaca quatro pré-requisitos do sucesso empresarial em uma economia competitiva: A visão estratégica, que nasce dos sonhos de um homem que consegue transmitir ao grupo de seus auxiliares imediatos. A cultura, que é o conjunto de crenças, valores e atitudes da empresa e equivale a sua filosofia de vida. A orientação para

o mercado, que é a consciência de que o mercado deve ser o começo e o fim de todos os nossos esforços. Finalmente, a busca da excelência é um exercício constante que implica os conceitos de qualidade total e da ética do relacionamento com nossos colaboradores, fornecedores e clientes.

Muitas empresas se defrontam com problemas de dupla estratégia para competição do presente e do futuro, e vice-versa. No entanto, operar dentro de qualquer negócio implica hoje em um desafio com muitas exigências e requerimentos distintos dos conhecidos até o presente.

De acordo com Keegan (2000), o processo de mudanças, desde a ótica da comercialização de bens e serviços não pode ser ignorado e tão pouco negado porque em geral, essas posturas fazem demorar a tomada de decisão e, neste sentido, o fator tempo é uma das chaves a considerar para atuar no campo estratégico que implica, entre outras ações, detectar oportunidades e ameaças do setor e, em particular de cada unidade de negócios.

A nova competência implica considerar novos aspectos e condutas, tanto dos clientes como dos competidores para definir um processo estratégico de marketing, em que devem ser considerados entre outros:

A clara individualização do cliente previamente a qualquer ação comercial, baseado nos princípios de segmentação, onde cada segmento de consumidores, pelo qual a empresa demonstra interesse, deve ter seu perfil detalhado. Deve-se notar que um mercado é formado por compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Eles podem diferenciar em seus desejos, recursos, localizações geográficas, atitudes e práticas de compra. Ao avaliar os diferentes segmentos de mercado, deverão ser observados fatores importantes, como tamanho e crescimento do segmento, a atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa.

A utilização inteligente da tecnologia disponível no mercado para potencializar as relações com os distintos tipos de clientes, levando em consideração a agilidade e a flexibilidade dos recursos da organização.

Maiores exigências dos clientes que estão acrescentando e mudando seus hábitos de consumo-compra e onde existe aprendizagem de novas fórmulas e códigos dando origem a

situações distintas das tradicionais. A organização deve se esforçar para entender o que acontece na mente do consumidor, entre os estímulos externos e as decisões de compra.

A especialização é a chave do êxito e em tal sentido deve-se considerar que a melhor forma de adaptarmos a empresa aos clientes, é obtendo respostas na medida em que cada um deles espera tanto dos produtos e serviços oferecidos como nas modalidades de atenção, promoção e serviço de pós-venda. Essa especialização implica em desenvolvimento de uma série de aspectos gerais do negócio que envolve todos os membros da empresa, que devem conhecer cada vez mais sobre suas funções específicas e sobre as exigências de determinados tipos de negócios em relação com determinados tipos de clientes.

Nesse contexto Cristopher (2000), diz que administrar clientes em uma organização é um desafio. Para ele, primeiro deve-se identificar a real rentabilidade dos clientes e, segundo desenvolver estratégias em cima dos mesmos clientes.

O ramo hoteleiro é um dos segmentos que mais tem se beneficiado com o crescimento do turismo em todo o mundo.

Ao analisar a utilização do marketing pelas organizações, Bamberg (2000), diz o quanto é impressionante como as estratégias de marketing ainda são desconhecidas pela maioria das empresas, apesar de ser determinante para o sucesso de qualquer empreendimento, principalmente as do ramo hoteleiro. Atualmente a sua correta prática ainda é privilégio de grandes corporações, pois as pequenas e médias empresas, geralmente não têm maiores cuidados na relação com o mercado.

Com o processo de globalização evidente e, sucessivas transformações no setor turístico, as empresas do ramo vivenciam hoje um mercado cada vez mais competitivo, que para Las Casas (1997), se apresenta cada vez mais complexa sua divulgação, pois deve retratar o produto de múltiplos empreendedores e atingir uma demanda muito heterogênea.

Cobra e Zwarg (*apud* Ruschamann, 1999), considera a venda de serviços turísticos como um desafio que exige, além de métodos e critérios, cientificidade, que compreende as estratégias que serão utilizadas para conquistar demanda, oportunizando oferta e inserindo-se no mercado.

Para Day (2001), as empresas devem desenvolver estratégias visando sempre conquistar clientes e, o mais importante, manter este cliente junto ao seu empreendimento. Para esse autor, as empresas orientadas para o mercado reconhecem que só a satisfação do cliente não basta. Ela precisa ser convertida em outras formas, como estreitamento no relacionamento empresa e cliente.

É evidente, segundo (Day, 2001, p.39) “que muitas empresas estão descobrindo que uma forte orientação para o mercado pode aumentar a eficácia de qualquer estratégia e constituir uma das poucas fontes sustentáveis de vantagem que restam em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas e agressivas imitação pelo concorrente”.

Para Kohli e Jaworski (1990, p. 1), “uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa e que age de acordo com o conceito de marketing, isto é, uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing”.

Fica evidente que em empresas que focam o cliente, mandamento do conceito de marketing, e a orientação para o mercado estão diretamente relacionados. Kohli e Jaworski (1990), destacam que as empresas ao colocarem em prática os ensinamentos e conceitos de marketing, com o objetivo de traçar as ações organizacionais com base no cliente, evidente que passa pela necessidade da empresa estar orientada para o mercado. Diante disso, todas as possíveis decisões começam e terminam no cliente.

Em geral, a medição da performance organizacional por meio de construtos, tem sido um importante tema para pesquisa empírica no campo da administração. Kohli, Jaworski e Kumar, (1993); Narver e Slater, (1990) e Day, (2001), destacam em seus estudos, o conceito e a definição de construto, onde comprovam que as empresas que adotam as estratégias de orientação para o mercado tendem a apresentar uma performance superior em seus negócios.

Nesse sentido, Appiah-Adu (1997), atenta que esses estudos não devem se restringir apenas à Europa e Estados Unidos, devendo ser expandido para outras culturas, pois servirá para melhor discutir e ampliar conhecimentos no que se refere à orientação para o mercado como estratégia empresarial.

A importância que destaca Appiah-Adu (1997), para realização de estudos de construtos em culturas diversas do globo terrestre, torna-se extremamente importante o desenvolvimento de estudos para utilização de estratégia de orientação para o mercado em organizações brasileiras, em especial organizações hoteleiras, foco do presente trabalho, onde em sua grande maioria desempenham suas atividades de forma empírica e, convivendo com forte concorrência, num setor onde o cliente é cada vez mais exigente.

Os hotéis têm que ter apenas um foco, o cliente. Essas empresas têm que ser regidas pelos clientes, pelas suas necessidades e desejos. O que vai imperar ou dificultar muitas vezes este objetivo é que o mundo não pára e, sempre vai haver lançamentos de produtos ou serviços diferentes ou até de melhor nível pela concorrência, ou que nossos clientes queiram mudar, simplesmente buscar algo novo. A empresa tem que ter essa possibilidade em mente. Saber que o que oferece hoje, pode não satisfazer amanhã. Nesse sentido, é que assumem real importância as estratégias de marketing com orientação para o mercado.

Assim, o desenvolvimento de estudo em hotéis e assemelhados da grande Florianópolis sobre **estratégias de orientação para o mercado em organização de serviço como forma de ganhar vantagem competitiva**, torna-se um tema importante, já que essas organizações além de sofrerem intensa concorrência, tratam com consumidores cada vez mais informados e com grande variedade de opções.

Nesse sentido, adotar estratégias competitivas de orientação para o mercado em organizações de serviço é imperativo, o que faz com que o estudo possa contribuir para o sucesso e o desempenho da organização.

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar três hotéis Resorts da região da grande Florianópolis e verificar se possuem estratégias de orientação para o mercado como forma de ganhar vantagem competitiva.

1.4 Objetivos Específicos

- O primeiro objetivo específico será analisar se esses hotéis resorts em questão estão com estratégias de marketing adequadas de orientação para o mercado em todos os níveis da organização.
- O segundo objetivo específico é verificar qual a influência no desempenho organizacional das estratégias de orientação para o mercado. Aqui buscar-se-á identificar o quanto as estratégias de orientação para o mercado influem em ganhar vantagem competitiva com a consequente satisfação e fidelização dos clientes. Com a intensidade de orientação para o mercado identificada através de perguntas formuladas em um questionário aplicado, buscar-se-á verificar o quanto as respostas implicam em uma prática melhor ou numa prática deficiente no desempenho organizacional de hotéis estudados.
- Finalmente, o terceiro objetivo específico é propor um modelo de plano estratégico de orientação para o mercado, que venha contribuir com os hotéis estudados, principalmente na época de sazonalidade, e que permita que os mesmos disponham de uma ferramenta estratégica. Para tanto serão identificadas as questões deficientes através de análise do questionário, que apresentam maior ou menor resultado na performance dessas organizações, e que poderão estar influenciando nos seus resultados.

1.5 Relevância do Estudo

O turismo no Brasil é considerado como uma importante atividade econômica, estando enquadrado em um mercado em franco desenvolvimento, onde o atendimento aos desejos e necessidades dos clientes torna-se o elemento principal, que de acordo com Ruschmann (1999, p. 12 –13), essas necessidades são inerentes à natureza humana e existem desde os primórdios da civilização, portanto, o turismo não é fenômeno recente e muito menos privativo do século XX. A novidade reside na sua extensão, na multiplicidade das viagens e no lugar que ocupa na vida das pessoas.

De acordo com Cobra (2001, p. 37), no Brasil o setor de serviços representa aproximadamente 53% do PIB e, nesse contexto os negócios com turismo têm parcela considerável.

A indústria da hospitalidade é uma das mais importantes do mundo, onde o hotel deve ser considerado como uma rede de serviços e produtos, oferecendo uma estrutura adequada aos anseios e desejos dos clientes. Com as transformações que vem ocorrendo em plena era da globalização, alguns setores tem passado por dificuldades, já que não estavam preparados para um mercado cada vez mais concorrido. Para Zaccarelli (2003), o termo concorrência passa a ser numa visão moderna substituído por vantagem competitiva, onde o sucesso ou o fracasso de uma empresa depende de procurar incansavelmente a liderança em seu setor, adaptando-se rapidamente às mudanças no mercado. Essas colocações reforçam a importância que a orientação para o mercado passa a ter nessas empresas do ramo hoteleiro.

Ricci (2002), aponta a importância dos estabelecimentos hoteleiros adaptarem seus sistemas de administração ao novo mercado, extremamente competitivo. Esse autor destaca que a hotelaria passou por grandes mudanças na última década, motivadas pela entrada de grandes redes internacionais no mercado brasileiro de turismo de negócios e eventos, que vem colaborando para mudar a postura dos hotéis de menor porte, que devem se mexer e, adotar estratégias competitivas adequadas de orientação para o mercado.

De acordo com dados da ABIH (associação Brasileira da Indústria de Hotéis), o Brasil possui 18 mil meios de hospedagem, gerando cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos, com uma receita bruta em torno de U\$ 2 bilhões, arrecadando mais de U\$ 400 milhões em impostos e taxas.

Os hotéis estudados estão situados na região da grande Florianópolis e desempenham um papel importante na economia dos municípios, pois são geradores de empregos e renda para a comunidade e, com isso contribuindo para a alavancagem da economia como um todo. Operam em determinada época do ano com forte sazonalidade, gerando com isso, os mais variados problemas.

A adoção de estratégias de marketing, com ampla orientação para o mercado como forma de ganhar vantagem competitiva é essencial, para adaptar o setor as profundas transformações verificadas no mercado.

Determinar as estratégias que serão seguidas é um passo fundamental para qualquer que seja a empresa. No entender de Montgomery e Porter (1998, p. 5), “Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Já Oliveira (1999), define como um caminho para alcançar de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos.

Montgomery e Porter (1998, p. 11), dizem que “Empresas de todo o mundo enfrentam uma competição crescente, tanto nacional quanto internacional, à medida que as barreiras ao comércio internacional caem e a interferência dos governos se retrai. Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação”.

Slater & Narver (1994), afirmam que existem evidências de que as empresas orientadas para o mercado são mais lucrativas, enquanto uma falta de orientação para o mercado é freqüentemente citada como causa de falha na fabricação de um produto para satisfazer às necessidades do cliente.

Para Martins & Sacomano (1994), uma empresa com orientação para o cliente, ou com foco no cliente, colocam no âmbito externo o mesmo como uma extensão de seus serviços, ou seja, o último elo de quando recebe o produto ou serviço final, e o primeiro quando cita suas necessidades. No domínio interno, ele aproxima e integra os processos, possibilitando o diálogo sobre o que é necessário, evitando erros. Neste contexto, é que estratégias de orientação para o mercado, nos hotéis, tendem a contribuir para melhor performance.

A orientação para o mercado, de acordo com Kerin (1996), tem sido objeto de estudos por várias instituições acadêmicas, e ainda se constitui como importante área a ser pesquisada, principalmente no setor de serviços, onde pouco se tem realizado estudos mais profundos, se restringindo as áreas de manufatura, o que enseja a necessidade de ampliação de conhecimento no setor, pelo fato de sua enorme importância tanto na geração de empregos como para a alavancagem da economia como um todo.

1.6 Justificativa do Estudo

Face o apresentado, justifica-se plenamente o presente trabalho sobre estratégias de marketing de orientação para o mercado como forma de ganhar vantagem competitiva e o desempenho organizacional dos três hotéis estudados da região grande Florianópolis, uma vez que são pouco conhecidos estudos abordando o assunto, bem como os estudos referentes ao tema concentrarem-se principalmente na indústria manufatureira.

O fato de se ter escolhido o tema abordando hotéis resorts, deve-se à situação atual do mercado, com constantes mudanças na concorrência, no comportamento do cliente, profundas inovações tecnológicas, e na organização do trabalho, que tem impulsionado as empresas a buscarem novas formas de competir e conseqüentemente exercerem pressões sobre os planos estratégicos, as políticas dos setores que decidem, além das decisões emanadas da área de marketing e de operação dos serviços, originando novas dimensões de competitividade.

Além disso, devem essas organizações estar constantemente acompanhando as tendências de mercado, onde deve prevalecer estratégia de marketing adequada para um ambiente dinâmico e global.

Nesse sentido verificar se esses hotéis resorts da grande Florianópolis estão utilizando estratégias de marketing de orientação para o mercado e se essas estratégias estão contribuindo para sua performance, é perfeitamente justificado, sendo que o questionário elaborado é perfeitamente adequado para a análise.

1.7 Limitações do Estudo

Mesmo que o problema apresentado envolva praticamente todas as funções das organizações, a ênfase é dada nas estratégias de orientação para o mercado como forma de ganhar vantagem competitiva, a prática existente e satisfação e fidelização de clientes, sendo que a revisão bibliográfica se limita a esses temas.

Assim neste contexto, apresenta-se como limites do presente trabalho:

- estudo do conteúdo e processos decisórios relacionados com orientação para o mercado como forma de ganhar vantagem competitiva;

- estudo restrito as estratégias de marketing de serviços em hotéis;
- estudo que possibilite focar o cliente e a concorrência;
- eventuais modificações que ocorram em diferentes momentos de tempo, não foram consideradas;
- não se buscará efetuar uma análise das estratégias corporativas segundo utilizadas pelos setores hoteleiros de Florianópolis, mas identificar as estratégias competitivas utilizadas no setor;
- deve-se considerar que a pesquisa buscou uma ampliação da área de conhecimento, da indústria hoteleira, tendo como foco principal específico três hotéis resorts da grande Florianópolis.

CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo é apresentado o referencial teórico desenvolvido a partir da literatura pesquisada, o qual foi direcionado com a finalidade de sustentar e direcionar o encadeamento lógico do trabalho desenvolvido.

2.1 Competitividade e Vantagem competitiva

Nesse tópico, apresenta-se as principais teorias modernas que embasam a estratégia competitiva, fundamentada especialmente na estratégia empresarial. Procurou-se expor uma visão dos principais autores sobre o tema.

No atual cenário mundial, onde não só a economia como todos os setores de comércio e serviços, cada vez mais se tornam globalizados, a competitividade nesse contexto passa a ser imperativo para a sobrevivência das organizações.

Para Gohr (2000), a sociedade em que se vive atualmente, chamada de “pós-industrial” ou era dos serviços, está propiciando mudanças rápidas e constantes, obrigando as empresas a se adaptarem a tal situação para não perderem vantagens.

No entender de Churchill e Peter (2000, p. 48), “Vantagem competitiva é a capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize”. Para esses autores, não são todas as empresas que possuem oportunidade para obter vantagem competitivas. Umas possuem, mas são de pequena importância, outras sem experiência, copiam de seus concorrentes.

“As empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas dos concorrentes” (Kotler, 1998, p. 409).

A competitividade, em vista disso, de acordo com Gohr (2000), reflete-se nas estratégias e é relacionada ao padrão de concorrência vigente em um mercado específico.

Mintzberg *et al.* (2000, p. 17), afirma que existem vários conceitos para o termo estratégia, aparecendo na literatura como “Planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”.

Na ótica de Pereira (1997), numa época com alta competitividade em todos os setores da economia, as organizações tendem a buscar ganhar vantagens competitivas, direcionando suas estratégias para o cliente, para a qualidade de serviços oferecidos, para a busca constante da inovação, busca de parcerias atrativas, provocando novos paradigmas empresariais, e com isso nova visão organizacional. Para Porter (1997), no entanto, somente as estratégias podem fazer com que as organizações continuem competindo, não podendo de forma nenhuma ser substituída por outras ferramentas que apenas auxiliam na tomada de decisão.

Baumeier (2000), diz que uma empresa que obtém retornos financeiros superiores dentro do seu setor à longo prazo goza de uma vantagem competitiva sobre seus rivais, sendo este um forte indicador de vantagem competitiva.

Para Henderson (1998), a competição existiu muito antes do surgimento da estratégia. Para ele, com o surgimento da vida, iniciou-se a competição, e quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativa que podem proporcionar a cada espécie uma vantagem única. No entanto, também quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores, e conseqüentemente mais acirrada a competição. Para esse autor, esse número crescente de competidores numa dimensão infinita em um planeta finito, faz com que o número crescente de competidores acabe eliminando-se uns aos outros. Os mais aptos sobrevivem e prosperam até que tenham expulsado seus competidores ou crescendo além do que seus recursos permitam. Competidores que conseguem de maneira parecida seu sustento, não podem coexistir, seja nos negócios ou na natureza. É necessário que cada um seja suficientemente diferente, para que possa conseguir uma vantagem competitiva.

A busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa é denominada por Henderson (1998) de estratégia. No seu entender, independente da empresa, a busca de uma estratégia, é um processo interativo

que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Para ele os competidores mais perigosos são aqueles que se parecem com você. Essas diferenças entre você e seus competidores são à base da sua vantagem competitiva. Mesmo que a sua participação no mercado seja pequena, sendo você auto-suficiente, pode isso se caracterizar como uma vantagem competitiva.

Stalk (1998), caracteriza a vantagem competitiva como um alvo em constante mutação. Para ele, independente do ramo que a empresa atua, a chave está em não se ater em uma idéia fixa e única do que seja sua fonte de vantagem. Os concorrentes mais bem sucedidos, são aqueles que estão sempre em movimento. Afirma ainda, que atualmente uma das principais fontes de vantagem competitiva de empresas líderes de mercado é o tempo, constituindo-se em uma forte vantagem-chave. Como uma arma estratégica, o tempo equivale a dinheiro, produtividade, qualidade e até mesmo a inovação. O tempo na visão de Stalk (1998, p. 52), o tempo é um padrão de medida de competição mais crítico do que as medições financeiras tradicionais. As empresas de nova geração competem com a fabricação flexível e com sistemas de respostas rápidos expandindo a variedade e aumentando a inovação. Para esse autor, uma empresa que construir sua estratégia com base nesse ciclo será um concorrente mais poderoso do que outro com uma estratégia tradicional baseada em salários baixos, escala ou foco.

De Geus (1998), compartilha da idéia que as empresas para enfrentarem um mundo em mudanças contínuas e constantes, precisam desenvolver a capacidade de saber mudar, com isso possibilitando o surgimento de novas habilidades e atitudes.

A situação em que a empresa normalmente está inserida é competitiva no entender de Oliveira (2001), e atua sobre a indústria (conjunto de empresas do mesmo ramo e numa situação competitiva) de maneira efetiva. Daí a necessidade de estar atenta ao ambiente em que está inserida. Para esse autor, esse ambiente pode ser visualizado como um conjunto de partes:

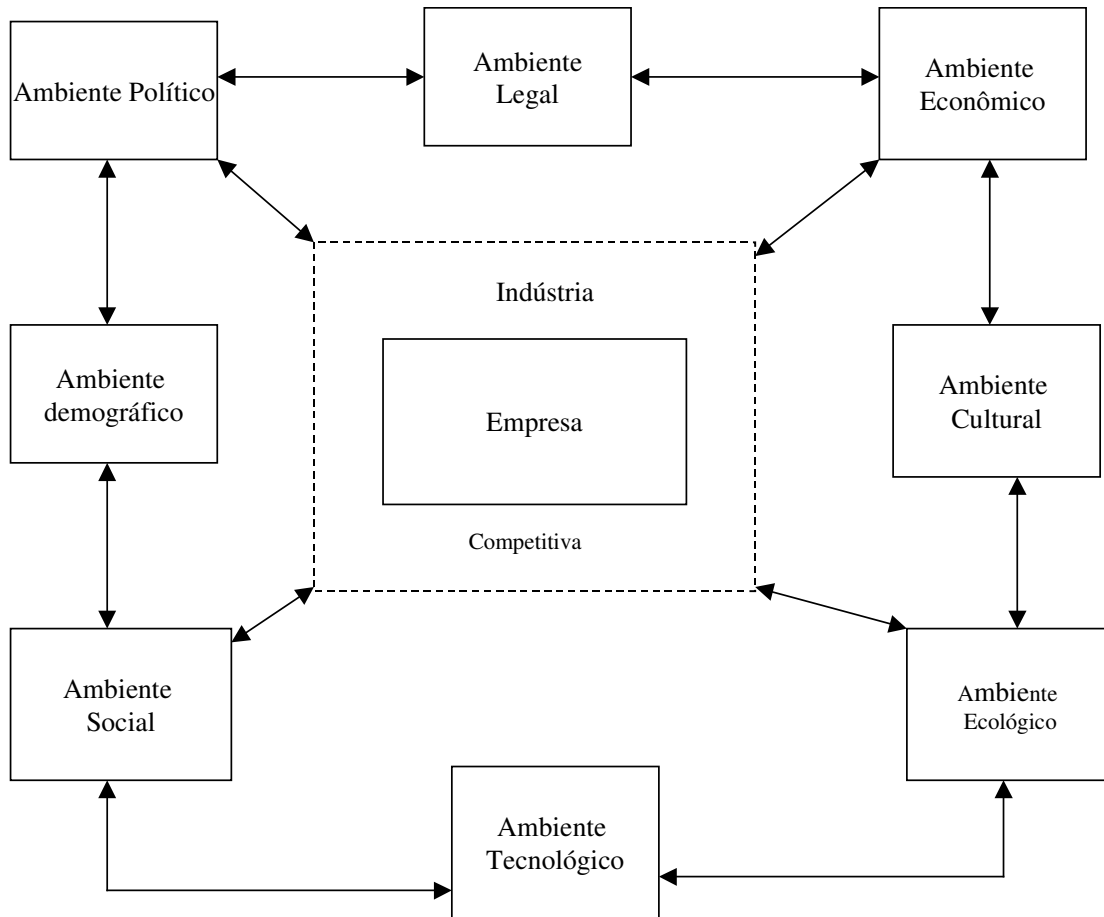


Figura 1 –Empresa e indústria competitiva
 Fonte: Oliveira, 2001, p. 135

Oliveira (2001), diz que a vantagem competitiva de uma organização pode ser resultante do ambiente onde ela está operando, da sua postura ou da situação geral da organização. Para ele, nos seguintes casos, pode a empresa ter vantagem competitiva e a mesma estar correlacionada com o ambiente: não ter concorrentes muito fortes; não tem problemas de suprimento de recursos financeiros, humanos e materiais; tem acesso à tecnologia inovadora; e tem boa imagem institucional.

A vantagem competitiva obtida considerando-se a postura da administração, deve ser levado em consideração: aceitar riscos; ter sentido de oportunidade; saber o que realmente deseja para a empresa; saber formular e operacionalizar estratégias; saber

estabelecer políticas; estar com a visão voltada para o mercado; saber liderar; saber motivar; estar aberto a inovação e criatividade; ter adequada atuação de lobby; administrar adequadamente os projetos e os recursos; e controlar e avaliar de forma rígida, compreensível, imparcial, simples e constante. A vantagem competitiva é obtida considerando-se a situação geral da empresa, nos seguintes casos: alta tecnologia que possibilite redução de custos, simplicidade do processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços; alta liquidez financeira; baixo grau de endividamento; alto nível do quadro profissional; adequado sistema de informações gerenciais; boa imagem dos produtos e serviços; boa relação com o mercado; adequada situação de capacidade instalada; alto poder de penetração nos segmentos de mercado; e agilidade e flexibilidade interna. Para Oliveira (2001, p. 137), o importante é estar ciente de que a vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação aos seus concorrentes.

Day (1999, p. 63) indica que, duas probabilidades que podem se destacar na vantagem competitiva são que elas resultam ou da posição da empresa na indústria ou de seus recursos ou capacidades. De acordo com a abordagem das forças estruturais, as vantagens resultam de se assegurar um custo justificável ou da posição de diferenciação nos segmentos mais atraentes do mercado total. A visão baseada nos recursos, ao contrário, relaciona um desempenho superior a recursos específicos e de difícil reprodução que a empresa possui. Esses ativos e capacidades determinam o grau de eficiência e eficácia do desempenho de uma empresa em suas atividades funcionais. Destaca ainda, que por outro lado, esses recursos são resultados de investimentos passados feitos para melhorar a posição competitiva.

Wagner III (2003, p. 5), sustenta que no mundo empresarial de hoje, a criação e a sustentação de vantagem competitiva pode significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização. Para esse autor, em termos gerais, o sucesso competitivo baseia-se na habilidade de produzir algum produto ou serviço tido como valioso por algum grupo de consumidores, e fazendo isso de tal modo que ninguém consiga imita-lo. Para ele, a primeira vista, parece haver muitas maneiras de realizar essa proeza. Examinando mais atentamente, muitas das alternativas utilizadas não atende as expectativas. Empresas que confiam apenas na tecnologia como fonte de vantagem competitiva, acabam descobrindo,

que também seus concorrentes dispõem de acesso à mesma tecnologia, podendo copiar equipamentos e processos bem sucedidos. Empresas que tentam levar vantagem atuando em mercados locais e regulamentados, logo descobrem que atualmente nada está protegido contra a competição internacional. Wagner III (2003), entende que atualmente as pessoas que formam uma organização são consideradas como a fonte primeira de vantagem competitiva. E, vai além, dizendo que se a organização emprega as melhores pessoas e é capaz de mantê-las, dispõe de vantagem competitiva que dificilmente será alcançado por outras empresas. E, se a empresa dispõe de *know-how* para administrar corretamente seus colaboradores, ela tem uma margem de vantagem competitiva que pode ser sustentada e até fortalecida ao longo do tempo.

Para Porter (1989), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus consumidores e clientes, com isso disponibilizando preços mais atrativos que os concorrentes por benefícios iguais, ou fornecer maiores atratividades e benefícios que possam compensar um preço maior.

Porter (1991), descreve através da identificação de cinco forças em um ambiente competitivo as influências das mesmas na concorrência e que são determinantes para a rentabilidade da empresa:

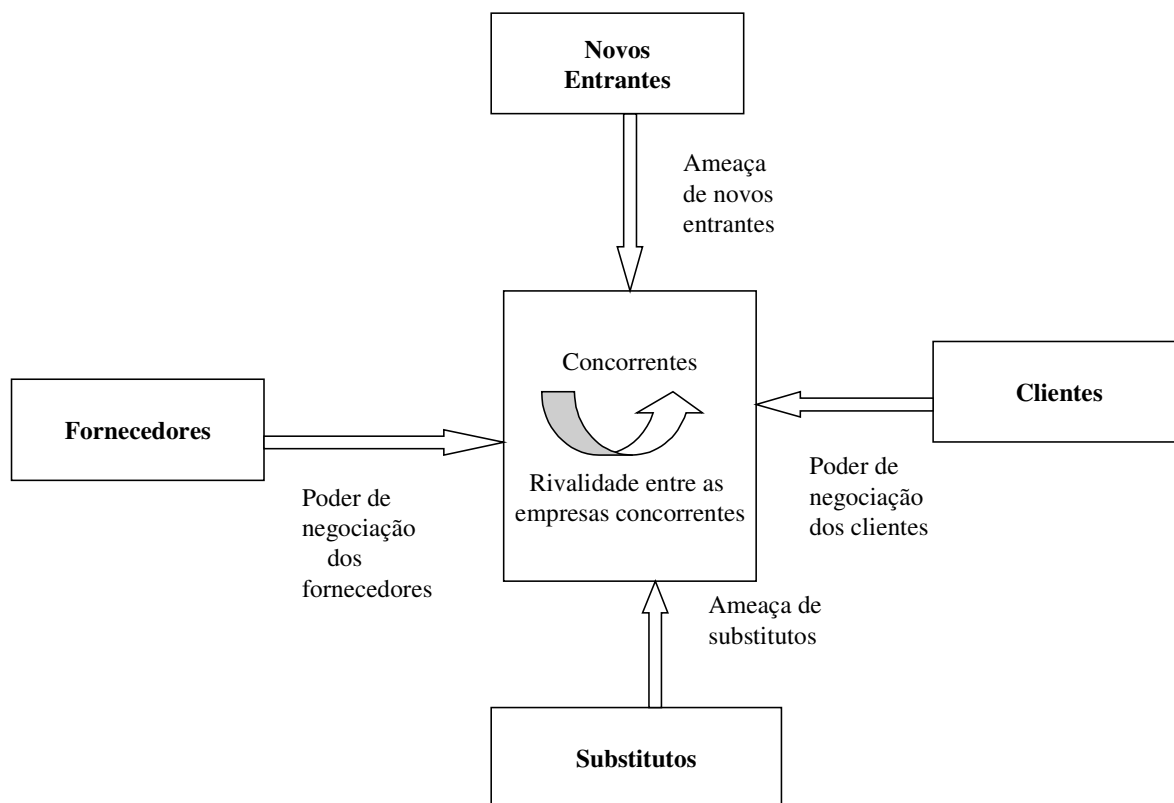


Figura 2 . Forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria
 Fonte: Porter (1991)

. **Ameaça de novos entrantes:** a empresa ao entrar em determinado setor ou mercado, deve estar preparada para superar certas barreiras, pois espera ganhar uma parcela de mercado e recursos importantes. Nesse período pode ser previsto uma queda de rentabilidade. Porter (1999), relaciona seis fontes de barreiras de entrada:

Economia de escala: essas economias bloqueiam a entrada de novos concorrentes, fazendo com que os aspirantes ingressem com uma grande escala ou a aceitar desvantagem nos custos. As economias de escala são fortes barreiras nos setores de produção, marketing e serviços, além de atuar como obstáculo na distribuição, na utilização da força de vendas, nos financiamentos e em quase qualquer outra parte da empresa.

Diferenciação do produto: os novos entrantes, em função da identificação com a marca já existente por parte dos clientes, são forçados a fazerem pesados investimentos para superarem a lealdade existente. Pode ser citado como principais fatores que fomentam a identificação com a marca, o seguinte: a propaganda, os serviços aos clientes, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto.

Necessidade de capital: necessidades de grandes investimentos como requisito para enfrentar a concorrência, representa uma barreira de entrada, principalmente se o capital for aplicado em gastos irrecuperáveis como propaganda e pesquisa. No entanto, essas exigências de capital muitas vezes são impostas não apenas pelas instalações físicas, mas também pelo crédito aos clientes, pelos estoques e pela absorção de eventuais prejuízos iniciais.

Desvantagens de custo, independente do tamanho: para as empresas já estabelecidas eventualmente podem ter algum tipo de vantagem de custo que os concorrentes não dispõem, independente do tamanho e da economia de escala. Essas vantagens decorrem de fatores decorrentes da curva da aprendizagem, da tecnologia exclusiva, do acesso as melhores fontes de matéria-prima, da aquisição de ativos, subsídios e até mesmo a localização favorável.

Acesso a canais de distribuição: a empresa recém instalada precisa da garantia de que seus produtos e serviços precisam serão distribuídos. Aqui a empresa precisa superar as barreiras existentes junto aos canais disponíveis e que atendem aos concorrentes, no sentido de abrir espaço para o novo produto. intensos esforços de vendas ou algum outro meio.

Política governamental: o governo poderá restringir ou até mesmo fechar a entrada em determinados setores, mediante exigências de licenças para funcionamento e até mesmo restrições às fontes de matéria-prima.

À medida que são expostas as limitações para o estabelecimento da organização na localidade escolhida, que se forem de nível baixo mais chance de surgirem novos concorrentes, e se forem de nível alto poderão fazer que a empresa mude sua estratégia naquele momento.

. Poder de Negociação dos Fornecedores: os fornecedores poderão exercer o poder de discutir com as empresas que participam de determinado setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens ou serviços. Quanto mais poderoso é o fornecedor, mais condições ele tem para reduzir a rentabilidade de um setor que não consiga uma compensação nos aumentos de custo nos próprios preços. O poder do fornecedor é importante, quando é analisado as condições de mercado, das vendas do setor e sua importância relativa nos negócios como um todo. Considera-se um grupo de fornecedor poderoso quando:

- existência de poucas empresas que dominam o setor, com maior concentração do que o setor para o qual é fornecedor;
- tratar-se de produto exclusivo, ou possui alguma diferenciação, ou algum custo de mudança, que são os custos fixos que podem incidir sobre o comprador quando da troca de fornecedor;
- não existe obrigação de entrar em competição com outros produtos nas vendas para o setor;
- representar uma forte ameaça de integração para frente, avançando no setor dos compradores, e com isso limitando a capacidade do setor de proceder melhorias nas condições de compra;
- quando o setor não representa um comprador importante para determinado grupo de fornecedores.

. **Poder de Negociação dos Compradores:** um grupo de compradores é considerado importante e poderoso quando:

- existência de concentração ou as compras são feitas em grande volume.
- produtos padronizados ou não diferenciados, com muitas alternativas de fornecedores;
- Os produtos adquiridos no setor são componentes de produtos dos compradores, representando parcela do seu custo, fazendo com que provavelmente busquem alternativas de preços mais favoráveis, além de proceder a compra de forma mais seletiva;
- a caracterização de lucros baixos, proporcionando um forte incentivo para redução dos custos de suas compras;
- produtos com parcela pequena de importância para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- os produtos não proporcionam uma adequada economia para o comprador, e
- os compradores podem representar uma ameaça real e concreta de se integrarem para trás, incorporando o produto do setor.

. **Ameaça de Produtos Substitutos:** o potencial do setor pode ser limitado por produtos substitutos quando há uma imposição de preços. Uma atratividade maior oferecida em termos de preço e desempenho pelo produto substituto, com mais certeza ficará afetado o potencial de lucro do setor, além de comprometerem a bonança em tempo de prosperidade. Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico merecem mais atenção são

aqueles que: 1) poderão se sujeitar a tendências que proporcionem melhora na sua opção excludente preço e desempenho em relação aos produtos do setor, ou 2) são produzidos por setores de alta rentabilidade.

. **Rivalidade entre Concorrentes Existentes:** as manobras pelo posicionamento no setor caracterizam-se como rivalidade entre os concorrentes. Nesse contexto, é utilizadas táticas de competição de preços, introdução de produtos e batalhas publicitárias. Alguns fatores estão relacionados com essa rivalidade intensa:

- o tamanho e o poder dos concorrentes que são numerosos se equivalem, possuindo igualdade de condições para disputarem o setor;
- concorrentes com mentalidade expansionista lutam pela participação no mercado, uma vez que o crescimento no setor é lento;
- necessidade de diferenciação dos produtos ou serviços, visando reter compradores;
- os custos fixos elevados ou trabalhando com produtos perecíveis existe tentação para diminuir preços;
- barreiras de saída como os ativos especializados, lealdades gerenciais fazem com que a empresa permaneça em um setor, mesmo com retornos baixos ou negativos sobre o investimento; e
- os rivais não apresentam divergências quanto às estratégias, de origem e de personalidades. Possuem diferentes idéias no que se refere em como competir e, constantemente entram em choque uns com os outros.

De acordo com Porter (1999, p.40), ao avaliar as cinco forças que influenciam na competição do setor os estrategistas empresariais passam a ter condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Porter (1999, p. 43), enfatiza que “O potencial do setor dependerá, sobretudo, da configuração das futuras barreiras de entrada, da melhoria da posição do setor em relação aos substitutos, da intensidade final da competição e do poder conquistado pelos compradores e fornecedores. Por sua vez, essas características serão influenciadas por fatores como: o estabelecimento da identidade com a marca; as economias de escala ou as curvas de experiência expressivas na fabricação dos equipamentos, amoldadas pela mudança tecnológica; o custo de capital final e a extensão das despesas gerais nas instalações de produção”.

Porter (1989), apresenta um modelo onde destaca dois tipos básicos de vantagem competitiva: **liderança de custo e diferenciação**. Para esse autor, a liderança de custo é realizada por meio do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais. A diferenciação do produto oferecido pela empresa significa criar algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria, desenvolvendo para isso atividades com alta qualidade, de tal forma a gerar oferta de benefícios diferenciados que tornem seu produto mais atraente aos olhos do consumidor do que o de seus concorrentes.

Porter (1989), mostra a utilização da cadeia de valor como instrumento fundamental no diagnóstico da vantagem competitiva. Ela encaixa-se em uma corrente maior de atividades que denomina o sistema de valores, conforme demonstrado na figura 3 abaixo.

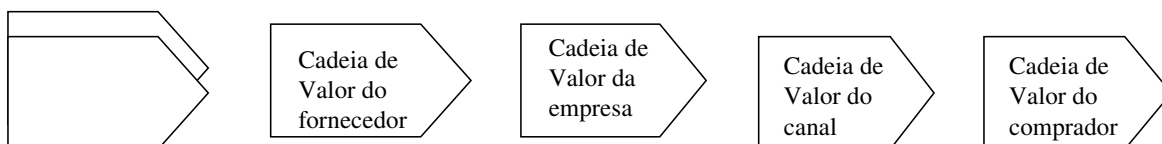


Figura 3 – Sistema de valores de Porter – Empresa de uma única indústria
Porter, 1989, p. 32

Na figura 3, do sistema de valores proposto, os fornecedores possuindo sistemas de valores, criando e entregando insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa. Os fornecedores além de entregar os produtos também podem influenciar no desempenho da empresa de várias formas. Além disso, os produtos para chegarem ao comprador passam pela cadeia de valor do canal, que por sua vez influenciam atividades da própria empresa, já que executam outras atividades que afetam o comprador. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. Assim, um inter-relacionamento entre as várias atividades da cadeia de valores e do sistema de valores, tende a proporcionar uma maior vantagem competitiva para a empresa.

No entendimento de Porter (1989, p.33), “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. Esse conjunto ele chamou de cadeia de valor, apresentada na figura 4, onde dá a entender que cada empresa pode ser separada em atividades primárias e de apoio, sendo que a forma como apresentam a interface entre si é que irá definir uma maior ou menor vantagem competitiva.

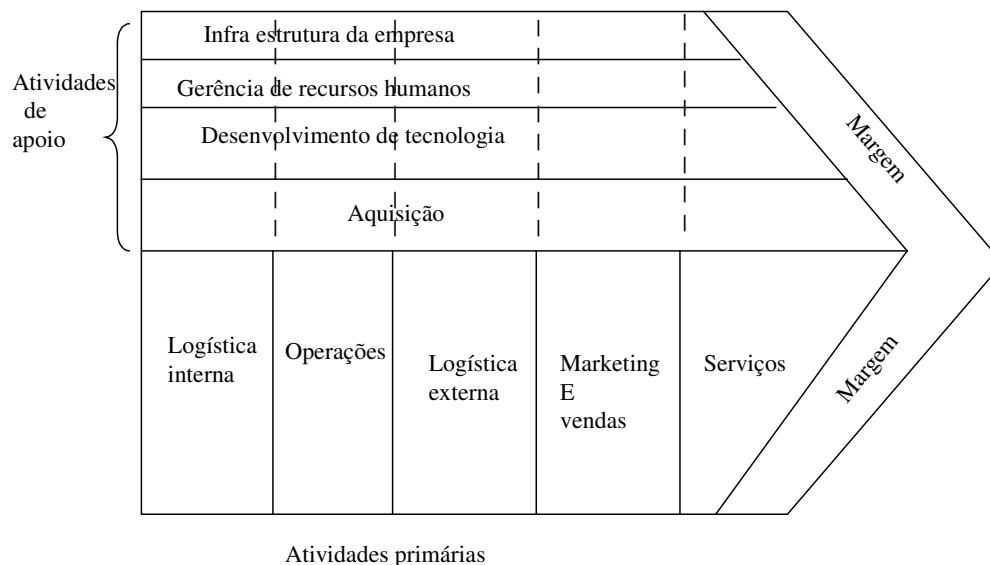


Figura 4 – cadeia de valor
Fonte: Porter (1999, p. 35)

As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Aí estão incluídos nesse fluxo de produtos, que significa levar-lo até o consumidor final, a logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmo, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa. Assim, Porter (1989, p. 36), afirma que as atividades de valor constituem os blocos de construção distinta da vantagem competitiva. Para ele, uma análise da cadeia de valores, e não o valor adicionado, é a maneira adequada de proceder-se o exame da vantagem competitiva. Porter

(1989, p.36-40), apresenta cinco categorias genéricas de atividades primárias, que estão envolvidas na concorrência da indústria: a) **a logística interna**, que diz respeito às atividades de recebimento, armazenagem e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frota, veículos e devolução para fornecedores; b) **as operações**, que diz respeito às atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção; c) **logística externa**, que diz respeito às atividades associadas à coleta, ao armazenamento e a distribuição física dos produtos aos compradores, tais como: armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação; d) **marketing e vendas**, que diz respeito às atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços; e) **serviço**, que diz respeito às atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto. Porter (1989, p. 37), relata que dependendo do tipo de indústria, cada categoria acima citada, pode ser de vital importância para a vantagem competitiva. Para esse autor, independente da empresa as atividades primárias estarão sempre presentes e desempenharão algum papel que poderá se traduzir em vantagem competitiva.

As atividades de apoio apresentadas por Porter (1989, p.37), foram divididas em quatro categorias, conforme apresentadas na figura 4. Semelhantes às atividades primárias, apresentam-se como categorias de atividades com valor distinto, tais como: a) **aquisição**, que diz respeito à função de compra empregado na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Referem-se as matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos, aí incluindo máquinas, equipamentos de laboratório e de escritório e prédios. As melhores práticas de compra tendem a contribuir para o desempenho da empresa; b) **desenvolvimento de tecnologia**, que diz respeito ao envolvimento da tecnologia na atividade de valor, seja ela *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. Variam muito as tecnologias empregadas em toda a cadeia de valor; c) **gerência de recursos humanos**, que diz respeito as atividades

de recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento de todo tipo de pessoal. A gerência de recursos humanos tem influência na vantagem competitiva de qualquer empresa de várias formas, entre elas a na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo de contratação e do treinamento; d) **infra-estrutura da empresa**, que diz respeito a uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Várias dessas atividades podem ocorrer em mais de um nível, contribuindo para a vantagem competitiva da organização.

Vantagem de Custo

De acordo com Porter (1989), o custo é também de importância vital para as estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter custo próximo da concorrência. A empresa deverá ter seus custos inferiores aos dos concorrentes. Essa estratégia faz com que a empresa tenha retornos acima da média em seu setor e se defenda contra a rivalidade dos concorrentes e dos compradores poderosos.

Para Porter (1989), as atividades executadas pela empresa em uma concorrência na indústria, determinam o comportamento dos custos e a posição dos custos relativos. Uma análise mais profunda dos custos examina, portanto, os custos dentro dessas atividades, e não os custos da empresa como um todo. A vantagem de custo resulta se a empresa obtém um custo cumulativo da execução das atividades de valor mais baixo que o custo praticado pelos concorrentes. A definição da cadeia de valor de uma empresa com atribuição dos custos operacionais e ativos a atividade de valor é o ponto de partida para a análise dos custos. Para proceder a análise em atividades de valor individual, três princípios que são mutuamente exclusivos, devem estar refletidos, que são: o volume e o crescimento do custo representado pela atividade; o comportamento do custo da atividade e as diferenças entre concorrentes na execução da atividade. Porter (1989, p. 89), continua a afirmar que quando uma empresa apresenta seu custo cumulativo de execução de todas as atividades de valor mais baixo que os custos de seus concorrentes, ela conta com importante vantagem competitiva. O autor afirma ainda, que a posição dos custos relativos ocorrem em função de composição de sua cadeia de valores em relação a da concorrência e sua posição

relativa em relação aos condutores dos custos de cada unidade. Existem duas maneiras no entendimento de Porter (1989), de a empresa obter uma vantagem de custo significativa.

A primeira é controlar os condutores de custo, ou seja, identificado sua cadeia de valores e devidamente identificado os condutores dos custos de atividades significativas, a vantagem de custo virá do controle dessas atividades melhor que os concorrentes. A segunda é reconfigurar sua cadeia de valores, ou seja, adotar uma cadeia de valor diferente daquela adotada por seu concorrente. A reconfiguração de uma cadeia de valor numa empresa, pode se dar por meio de varias formas, entre elas estão as seguintes: um processo de produção diferente; diferenças na automação; vendas diretas, ao invés de vendas indiretas; um novo canal de distribuição; uma nova matéria prima; grandes diferenças na integração vertical para frente e para traz; mudar a localização das instalações em relação aos fornecedores e aos seus clientes e, novos meios de publicidade. Porter (1989, p. 102), destaca também a vantagem de custo por meio do enfoque. Para ele, uma estratégia de enfoque pode fornecer um meio para obtenção de vantagem competitiva de custo, por meio do controle dos condutores de custos, na reconfiguração da cadeia de valores, ou em ambas. Destaca ainda, que a vantagem de custo só resultará em um desempenho acima da média, se a empresa conseguir sustenta-la. Para sustentá-la as empresas devem criar barreiras de entrada ou uma mobilidade que impeça que os concorrentes imitem suas fontes. A sustentação varia para diferentes condutores de custo, sendo que alguns condutores podem ser mais sustentáveis que outros, e oferecer uma vantagem maior. Entre eles, estão: a) escala, que se constitui numa barreira-chave de entrada e mobilidade, e o custo para replicar a escala é alto, já que os concorrentes precisam comprar parcela; b) inter-relações, que em função de bom relacionamento com outras unidades da mesma empresa pode forçar o concorrente a diversificar-se de modo a conseguir uma vantagem de custo. Existindo barreiras para empresas afins, a vantagem pode ser alta; c) elos, que fazem com que a empresa tenha uma boa coordenação entre linhas organizacionais ou com os canais e fornecedores; d) aprendizagem patenteada, que na prática é um tanto difícil para a empresa como para os concorrentes e, e) escolha de políticas para criar tecnologia de processo ou produto patenteada, que representa grandes dificuldades de copiar para os concorrentes. Porter (1989, p. 1030), coloca ainda que a oportunidade e a integração se

constituem fontes de vantagem competitiva de custo sustentável, já que na maioria das vezes não é possível copiá-las.

Diferenciação

Uma das formas da empresa diferenciar-se de seus concorrentes é singularizar-se de alguma forma com algo valioso para os compradores além de simplesmente oferecer preço baixo. Trata-se de uma das duas formas de vantagem competitiva que a empresa pode dispor. Além disso, Porter (1989, p. 114), destaca a amplitude, ou o escopo competitivo de suas atividades como forma da empresa diferenciar-se de seus concorrentes, destacando fatores diferenciadores que podem resultar disso, como: habilidade para atender as necessidades dos compradores em qualquer parte; manutenção simplificada para o comprador, caso peças sobressalentes e filosofias sejam comuns para uma linha ampla; único ponto onde o comprador pode comprar; único ponto para prestar assistência técnica ao cliente e; compatibilidade superior entre produtos. Uma forma também de diferenciar-se é aumentando o papel dos canais na diferenciação por meio de ações, tais como: seleção de canais para alcançar consistência nas instalações, nas capacidades ou na imagem; estabelecer padrões e políticas para o modo como os canais devem operar; fornecer materiais de treinamento e publicidade para uso pelos canais e; fornecer fundos de modo que os canais possam oferecer crédito. Ressaltando novamente que a diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador Porter (1989, p. 138), diz que uma diferenciação sustentável exige que a empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que possam influenciar os critérios de compra. Para Porter (1989, p. 146), a sustentabilidade da diferenciação baseia-se no valor percebido permanente para os compradores e a falta de imitação por parte dos concorrentes.

2.2 Marketing

O termo marketing, foi utilizado de acordo com Bartels (1988), no início do século XX, onde se preocupava predominantemente com a distribuição de produtos ao consumidor, notadamente na área agrícola.

Na década de 30 já surge de acordo com Bartels (1988), um certo consenso em relação ao termo marketing, que poderia ser chamado de princípios de marketing, onde os autores buscam uma uniformidade no pensamento sobre o tema e não uma difusão de idéias. Eram tempos em que a grande ênfase das empresas produtoras de bens e serviços estava na ampliação da produção, sem que existissem maiores preocupações com a qualidade daquilo que era oferecidas ao mercado.

Nos períodos seguintes, principalmente entre 1940 e 1950, começa a ser explorado a ênfase do gerenciamento de marketing, que deixa de ser uma simples aplicação de regras e princípios, passando a existir com funções específicas, ressaltando-se o planejamento das atividades de marketing, bem como se procurou introduzir fortemente a chamada “visão do consumidor” no negócio (Bartels, 1988).

Bartels (1988), enfatiza que o período de 1950 – 1960, se caracteriza pela ênfase no consumidor, alterando a visão conceitual de marketing, vindo a firmar-se com diversas publicações focando o cliente. É um fato marcante, e é destacada no processo gerencial a atividade relacionada a produto, preço e canais de distribuição. A atividade de marketing passa a se integrar com as demais atividades existentes na empresa, projetando uma visão de lucros à longo prazo.

Ainda nesse período, Druker (1954, p.37) enfatiza que “existe uma única definição válida para o propósito empresarial: criar clientes satisfeitos. (...) É o cliente que determina o negócio”.

Felton (1959, p. 55), nesse processo de consolidação do conceito de marketing, define como “uma conscientização corporativa que enfatiza a integração e a coordenação de todas as funções de marketing as quais a seu tempo, são conjugadas com todas as outras funções da empresa, com o objetivo básico de maximizar os lucros a longo prazo”.

O ponto mais alto da abordagem gerencial acontece quando em 1960 Jerome McCarthy, (*apud* Bartels 1988, p. 159), apresenta a concepção dos “quatro ps”, incluindo planejamento de produto, praça, preço e promoção.

Nesse período o marketing já era visto como uma disciplina de cunho científico, e Theodore Levitt em 1960, publica o artigo “Miopia em Marketing, que tornou-se clássico

da literatura da área, focando em seu bojo que as empresas devem compreender mercados e com isso desenvolver ofertas que devem ir ao encontro das necessidades dos clientes.

Levitt (1960, p. 55), enfatiza que “Uma indústria é um processo de satisfação do cliente, não um processo de fabricação de produtos. Uma indústria começa com o cliente e suas necessidades, não com uma patente, matéria-prima ou habilidades de venda”.

Na década de 1970, de acordo com Bartels (1988), a maioria dos autores passam a dar ênfase no ambiente, bem como abordarem temas relacionados a comportamento do consumidor, sistemas de mercado e varejo, estruturas de sistemas globais de marketing, sistemas de informação de marketing e sistemas promocionais. O autor destaca que o as empresas passam a ter maior preocupação com as ações de marketing e a forma que elas possam influenciar o ambiente social.

Cada vez mais é ampliado o significado de marketing, sendo que Kotler e Levy (1969), enfatizam que o marketing deve ser visto como filosofia, podendo ser usado em organizações não empresariais, bem como fazem uma análise de sua utilidade social.

A discussão é ampliada, e Moyer e Hutt (1978), colocam o tema sobre a ótica social, onde são discutidos o impacto das práticas de marketing na sociedade, a sua multifuncionalidade, as relações do marketing com promoção do consumo e a qualidade de vida das pessoas.

Para Horvard (1983), a importância da compreensão do comportamento do consumidor para a formulação das estratégias e planos de marketing é fundamental na condução das ações empresariais.

Na década de 80, segundo Kerin (1996), prevalece os temas existentes, como estratégias de varejo, comportamento do consumidor e sistemas de decisão de marketing.

Na década de 90 de acordo com Kerin (1996), surgem os debates em conferências sobre a utilização de métodos quantitativos na pesquisa de marketing, surgindo muitos defensores da utilização da pesquisa qualitativa em marketing, por se tratar de uma ciência social. Kerin (1996), faz destaque a outros temas como marketing estratégico, marketing de relacionamento, relação entre valor-qualidade-preço, comunicação dos canais de

marketing, inovação, qualidade em serviços, design do produto, marca e a orientação para o mercado.

É neste momento de rápidas mudanças no mercado, inovações tecnológicas e competitividade mais intensa que o novo conceito de *marketing* surge como resposta para tornar a empresa apta a atuar no ambiente competitivo dos anos 2000. É relevante entender e discutir um novo conceito, ou como está se processando a sua evolução influenciada pelas inovações tecnológicas e pelo novo perfil do consumidor. Nesse cenário a direção das empresas procuram reexaminar e reavaliar o papel do *marketing* na administração dos negócios para melhorar e sustentar a sua posição competitiva.

Mesmo que alguns autores, como Kotler (1971) tenham verificado que o reconhecimento do conceito não significa praticá-lo, constatam, com maior frequência e de forma mais enfática, por parte dos altos executivos, a disposição de adotar a filosofia como a orientação para a tomada de decisão empresarial..

Nesse sentido, termos como "Conceito de *Marketing*", "Filosofia de *Marketing*", "*Orientação para Marketing*" ou "*Orientação para o Mercado*", freqüentemente usados pela alta administração, sugerem uma nova ênfase no marketing e seu papel no desenvolvimento empresarial.

Na concepção de McKena (2000), inicialmente o marketing concentrou-se em chamar a atenção do público, não levando em consideração o relacionamento com os clientes. Já no final da década de 80 e início dos anos 90, o cliente passa a ser o centro das atenções.

McKenna (2000), destaca a busca pelo cliente da satisfação das necessidades, e com isso fazendo com que as empresas se adaptassem a um novo ambiente, onde há a busca de uma relação duradoura entre cliente e mercado.

Nesse sentido Churchill; Peter (2000, p. 04), destacam parecer da Associação Americana de Marketing, onde apontam para um “processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”, passa a ser o conceito de como o marketing irá agir a partir de então.

Richers (2000), apresenta uma posição diferente, onde diz que o marketing deve ter uma abordagem mais ampla, voltada para as responsabilidades das funções administrativas das empresas onde deve se preocupar com a integração ordenada entre os diversos instrumentos que participam do processo mercadológico.

Kotler (1998, p.27), definiu marketing, como sendo “um processo social e gerencial pelo qual o indivíduos e grupos obtém o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Kotler (2000), reformulou esse conceito, onde define que marketing é um processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens ou serviços, no intuito de criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Richers (2000, p. 05), concorda com tal abordagem, acrescentando que o marketing ultrapassou os limites da atuação comercial para tornar-se atividade-imã das funções culturais e sociais, em apoio as ações humanas, destacando o autor nesse sentido, definindo marketing “ simplesmente como a intenção de entender e atender o mercado”.

No entendimento de Boogmann (2000), o marketing deve então se preocupar na busca da qualidade muito mais do que da quantidade, processo este que levará a conhecer, encantar, servir e corresponder às expectativas dos consumidores, base esta fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, exigindo uma gestão sistemática desse relacionamento.

Novas técnicas e táticas estão sendo estudadas. Na realidade são ferramentas para o exercício do marketing que, devido à sua força operacional, acabam confundindo-se com o propósito *marketing*. Entretanto, no ambiente acadêmico, encontram-se muitas contradições próprias do processo evolutivo, refletidas numa literatura cheia de novos conceitos, por vezes conflitantes e desagregadores, mostrando a juventude dessa disciplina e o seu estado de transição desde a década de 70.

Assim, novos títulos surgem como contribuições: Global Marketing, Maximarketing, MicroMarketing, Marketing Direto, Marketing de Relacionamento, Database Marketing, Marketing Radical, Marketing Reverso são conceitos que estão vigorando nas propostas para uma solução ao desafio empresarial dessa metade de década.

Conforme se verifica, os executivos do alto escalão já reconhecem que a implementação da filosofia de *marketing*, como forma de administrar uma empresa, permitirá: aumentar sua capacidade de adaptação a ambientes em constantes mudanças; melhorar a performance no mercado; garantir satisfação aos seus consumidores; e aumentar ou manter a rentabilidade da empresa.

De acordo com Lafferty (2001), o conceito de Marketing e sua relação com a orientação para o mercado, foram componentes importantes na academia para o estudo da prática do marketing por diversas décadas. Destaca que autores como Arndt, 1985; Barksdale Darden, 1971; Dia, 1992; Hise, 1995; Jarworski e Kohli, 1993; Narver e Telhador, 1990, atribuíram importância fundamental aos conceitos de marketing, e utilizaram os mesmos em numerosos projetos de pesquisa, e tentaram explorar sua aplicação nos negócios das organizações. Com o passar dos anos, o conceito de marketing evoluiu, refletindo uma filosofia de fazer negócios, sendo considerado um ingrediente central na cultura de uma organização bem sucedida. Lafferty (2001), diz que o interesse pelos conceitos de marketing em nível global persistiu ao longo do tempo e mais recentemente estudos executando esses conceitos com aplicação nas empresas, como por exemplo, os feitos por Jaworski e Kohli, em 1994. Para eles a orientação para o mercado, tornou-se sinônimo de como executar o conceito de marketing. Em geral parece haver um consenso, que em países que focalizaram a orientação para o mercado como uma filosofia que permeia a organização, existe forte ligação com os conceitos de marketing.

Mas também existe a consciência de que a implementação do conceito não é uma tarefa das mais fáceis, principalmente devido aos entraves expostos acima. A adoção da filosofia de *marketing* na administração de uma empresa pode ser verificada pela maneira como se desempenham as suas atividades e o comportamento da organização.

Segundo Kohli & Jaworski (1990), o conceito se apóia em três paradigmas que atuam como pilares para guiar a sua implementação, que são:

- a. Foco no consumidor: envolve o conhecimento profundo das necessidades, desejos e preferência dos consumidores, um processo de marketing inteligente, e não a simples verbalização desses desejos e necessidades;

- b. Marketing Coordenado: indica que a orientação para o mercado é responsabilidade de toda a empresa, que deve conhecer as necessidades dos consumidores e responder a elas;
- c. Rentabilidade: visto como uma conseqüência da orientação para o mercado.

Segundo McKenna (2000), a orientação para o consumidor consiste numa estratégia para o futuro, precisa saber lidar com o mercado em mutação. Não significa previsões amplas e sofisticadas, ou abrangentes pesquisas de mercado. Significa que a empresa precisa treinar mais o processo de inovação de modo a explorar e se adaptar às novas formas de abordar estratégias empresariais. Significa também, que a empresa precisa desenvolver relações duradouras com os clientes e funcionários. Os novos consumidores não conhecem as antigas regras, os antigos conhecimentos, ou as antigas formas de fazer negócios e não se importam. Importam-se com uma empresa que esteja disposta a adaptar seus produtos e serviços às suas estratégias. Verifica-se que o aparecimento de novas tecnologias envolve a capacidade de adaptação, de programação e de custos; em seguida, vem o marketing, que faz essas qualidades chegarem aos clientes.

Operacionalmente, isso significa, segundo Naver & Slater (1990) e Kohli & Jaworski (1990), que a empresa deve prover suas áreas de todas as informações sobre os seus consumidores, suas necessidades, desejos e preferências. Com isso a empresa passa a conhecer quem são os clientes atuais e quais poderão ser os clientes potenciais, onde estão, quais as suas necessidades atuais e futuras e como eles percebem as suas necessidades atuais e quais serão as do futuro. As informações sobre os consumidores serão disseminadas por toda a empresa, que será receptiva e responderá a essas necessidades.

Enfim, a orientação para o consumidor significa que a empresa formula e executa a sua estratégia empresarial e, conseqüentemente, de marketing, assentada em informações consistentes sobre os seus consumidores. A tomada de decisões sobre o Marketing Mix - Produto, Preço, Promoção, Ponto de Distribuição (4Ps) – é um esforço de adaptação às necessidades, desejos e expectativas dos clientes e consumidores, com o objetivo de criar valor superior para eles. Com isso o Marketing Mix será interpretado como Cliente, Custo, Comunicação e Conveniência. Dessa forma, a nova estratégia se refere ao que alguns autores chamam de a era do Marketing Reverso. Esse novo conceito diz que é o

consumidor quem decide o Mix de Marketing (que produto, a que preço, que tipo de comunicação e em qual lugar o consumidor pretende consumir).

Nas operações da empresa pode funcionar:

- a. Referente ao Produto: o produto reverso significa que, ao invés de a empresa ofertar simplesmente um determinado produto, o consumidor comunica à empresa que modelo, que tamanho, ou seja, que atributos do produto lhe convém. Por exemplo, no caso de computadores, é o consumidor quem o configura e não a empresa que o padroniza.
- b. Referente ao Preço: o consumidor não pergunta mais o preço de um determinado produto ou serviço e sim quanto está disposto a pagar por ele.
- c. Referente à Promoção: ao invés de a empresa oferecer ao consumidor promoções que interessam a sua estratégia mercadológica, é o consumidor que comunica a empresa que tipo de promoções ele gostaria de receber.
- d. Referente ao Ponto de Venda: caberá à empresa descobrir qual a conveniência do consumidor para distribuir seus produtos. Nesse caso, a Internet torna-se também uma das opções de conveniência de aquisição de produtos ou serviços do consumidor.

2.2.1 Evolução do Marketing em organização de serviços

Nas últimas 3 décadas mudanças no conceito e na prática de marketing tem remodelado essa área do conhecimento. Essas mudanças foram iniciadas pela indústria, na forma de novos tipos de organizações, que melhor respondessem as crescentes pressões do ambiente competitivo.

A recente ênfase na importância do grau de serviço oferecido ao cliente como diferencial competitivo tem forçado as empresas a procurarem entender, de fato, o real significado desse conceito e de que maneira o mesmo pode ser incorporado aos seus negócios.

De acordo com Bowersox (1996), o serviço ao cliente possui três dimensões que possibilitam o entendimento do que está envolvido na adoção dessa política de sucesso:

- Uma atividade: que sugere pode ser gerenciado;
- Uma medida de desempenho; pode ser avaliado com precisão;
- Uma filosofia de administração: a importância do marketing focado no consumidor.

Toda essa política de serviço ao cliente deve identificar e priorizar as atividades importantes para a realização das metas gerenciais propostas e incorporar padrões de medidas, em termos de atingimento e relevância desses objetivos, para avaliar seu desempenho. O ponto crítico dessas ações é oferecer aos clientes chave um padrão de serviços superior, que possa ser visto e compreendido pelos mesmos como um valor extra adicionado ao produto. Portanto, para definir o nível de serviço a ser oferecido é preciso que antes a empresa entenda o que é o valor para o cliente.

Bowersox (1996), ressalta a necessidade das empresas desenvolverem três capacidades básicas: velocidade, qualidade e estrutura, que influenciam diretamente a sua performance. Isso porque os consumidores têm intensificado suas demandas por elevados níveis de serviços, obrigando as empresas a dedicarem recursos que aumentem a velocidade e sincronização dos ciclos logísticos de forma que o mesmo possa ser reduzido. Além disso, a qualidade de serviços passou a ser vista como um pré-requisito essencial para um relacionamento com maior nível de comprometimento entre as empresas. E, finalmente porque, os clientes estão exigindo que seus fornecedores se ajustem estruturalmente tanto às mudanças no ambiente competitivo, como às crescentes expectativas dos seus consumidores.

Segundo Abrecht (2003, p. 21), a administração de serviços transformou-se rapidamente num termo popular, tornando-se referência confortável e útil para a filosofia de gestão que está por trás da excelência integral do serviço. Abrecht (2003), define a administração de serviços como um enfoque organizacional global que faz a qualidade do serviço, sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa. Isso implica em tornar a administração de serviços muito distinta dos enfoques tradicionais do serviço ao cliente. Trata-se de um conceito transformacional. Procede muito mais do que as práticas habituais adotadas pelas organizações para atuar no setor de prestação de serviço. Esse foi o caráter global do conceito de gestão de serviços observado por Abrecht (2003), na Dinamarca. Nos Estados Unidos, percebeu, que o enfoque de gestão americano ao

serviço, envolvia duas linhas básicas de ação. A primeira e mais comum, é o departamento de atendimento ao cliente, onde existe alguma pessoa que presta informações ao cliente, sendo um órgão tipicamente de reclamação. Para o autor essa unidade não contribui em nada. A segunda é o de uma reação gerencial de reflexo à nível crescente de queixas de clientes. Albrecht (2003), acrescenta que a nova filosofia de administração e serviços sugere que todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente. Para ele é importante que todos na organização tenham o cliente no fundo de sua mente. Esse novo modelo e filosofia de gestão estão conquistando as organizações. Oferece um esquema unificador de referência para que se pense a respeito do mercado, do cliente, do produto e da organização.

2.2.2 Endomarketing e sua Importância em Organizações de Serviço

Para que as empresas consigam manter-se de forma competitiva no mercado, é necessário satisfazer e superar as expectativas de seus clientes, apresentando melhorias nos serviços e produtos oferecidos. Para que isso ocorra é necessário que a empresa adote ações de marketing planejadas para esse fim. Nesse sentido Bekin (1995), define endomarketing como ações de marketing para os funcionários das empresas, ou seja, um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da organização, visando ação para o mercado.

No entendimento de Bekin (1995, p. 02), endomarketing, é algo voltado para dentro, de interiorização. Trata-se de um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem de mercado e da estrutura organizacional das empresas. Para ele, corresponde a ações de marketing voltadas para o público interno, com o fim de promover entre seus funcionários e setores, valores destinados a servir o cliente.

O termo endomarketing foi criado por Bekin (1995) e considera os funcionários como clientes internos que precisam ser satisfeitos para darem o melhor de si e garantirem o sucesso da empresa.

Ferreira & Sganzerlla (2000), apontam que numa empresa todos servem a alguém; se o funcionário não tem contato direto com o cliente, está servindo outro funcionário que tem esse contato, portanto todos trabalham para o cliente.

Para Cerqueira (1999, p. 51), endomarketing, são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comportamento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando: a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos; o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; o estabelecimento da administração participativa; e a implantação de ações gerenciais preventivas.

De acordo com Cerqueira (1999, p. 52), o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com a organização. Para Cerqueira (1999), projetos de endomarketing, podem ser divididos em; projetos básicos de difusão cultural; projetos de desenvolvimento cultural; projetos de segurança; projetos suplementares de recursos humanos; e projetos avançados. Os projetos básicos de difusão cultural, são todos aqueles que visam estabelecer a prática inicial dos valores essenciais, que a empresa escolheu para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento com seus sistemas tecnológicos, bem como para estabelecimento de um clima adequado nas relações interpessoais. Os projetos de desenvolvimento cultural são projetos que, ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, bem como acelerar qualitativamente a sinergia do comportamento, por meio do reconhecimento e valorização do ser humano. Os projetos de segurança cultural garantem que a base cultural estabelecida vai ser desenvolvida, principalmente pelos diversos níveis de chefias. São projetos que fazem com que as chefias envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento cultural corram o risco de serem identificadas. São elas que garantem o desenvolvimento adequado dos projetos básicos de difusão cultural. Os projetos suplementares de recursos humanos são aqueles que facilitam o melhor grau do comprometimento das pessoas, entretanto não são classificados como essenciais. Significa dizer que podem ser implantados a qualquer momento, sem ordem específica no processo de endomarketing. Esses projetos podem ser implantados em função dos meios e recursos disponíveis e, geralmente, são ligados ao desenvolvimento da área de recursos humanos,

como por exemplo, jornal interno, competições esportivas, prêmios por tempo de empresa, etc. Os projetos avançados são aqueles que trabalham com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, distribuindo recompensas em função dos resultados obtidos.

Na visão de Bekin (1995, p. 35), o endomarketing possui uma importância estratégica para a empresa, não podendo ser separado do marketing. Para ele, um bom plano estratégico deve fazer uma avaliação do cenário ambiental. Esta avaliação do ambiente externo é sempre feita com pleno uso de recursos, mas normalmente limitados. Todas as baterias da empresa são acionadas para o plano, voltadas a viabilizar as estratégias capazes de gerar o aumento de vendas. Para Bekin (1995, p. 36), as empresas devem ter uma visão interna de si, já que nem tudo está correto e da melhor maneira possível, tendo em vista os interesses divergentes entre os vários departamentos da organização. Esses conflitos devem ser administrados para que a cooperação prevaleça. A harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes. Ainda de acordo com Bekin (1995, p. 110), a estratégia de serviços tem como objetivo obter vantagem competitiva, que para ele, as duas maneiras são fazer melhor que os outros ou fazendo algo diferenciado dos outros. A elaboração de estratégias para obtenção de um produto diferenciado deve ser implementada adequando o produto à percepção do cliente. Isto gera uma cultura de serviço. Cultura do serviço é o nome que se dá a uma organização em que a produção orientada para o cliente se constitui a base do negócio, da estrutura organizacional, do comportamento e das relações de trabalho. No entendimento desse autor a cultura de serviço é, portanto, a mais adequada resposta possível à economia de serviços. Salienta ainda, que a função do endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade dos serviços com produtividade pessoal e de processos.

No entendimento de Gronroos (1995), o Endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O foco é saber como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Tanto bens quanto serviços e campanhas específicas de marketing externo tem que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado. Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção.

Porém, ao planejar e implantar uma estratégia de Endomarketing, alguns rumos devem ser observados. Antes de tudo, o foco do Endomarketing deve ser reconhecido e totalmente aceito pelas lideranças. O funcionário sente que as lideranças o consideram importante quando lhe é permitido participar do processo, tanto no processo de pesquisa interna quanto no planejamento de seu ambiente de trabalho, nas metas e alvo de suas tarefas, nas rotinas de informação e *feedback* e nas campanhas externas. Quando estes colaboradores compreendem que são capazes de se envolver na melhoria de algo que lhes é importante, ficam dispostos a se comprometerem com o negócio e com as estratégias de Endomarketing.

Brum (1998), afirma que um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar idéias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho. Funcionários felizes e satisfeitos em seu ambiente de trabalho resultam em vantagens competitivas tão desejadas hoje em dia, pois onde existem consumidores cada vez mais exigentes é necessário que haja uma integração de todos os procedimentos à estratégia organizacional, de forma a obter-se diferenciação, qualidade, produtividade, competitividade e referência. Uma vez que estas qualidades são fornecidas pelos integrantes das organizações de serviços, os resultados buscados conseqüentemente são alcançados.

Para Las Casas (1999), o conceito de marketing interno inclui dois componentes: o estratégico e o tático. O componente estratégico é composto por três atividades básicas: métodos administrativos, política de pessoal e treinamento. O método administrativo diz respeito ao estilo de liderança. Atualmente as organizações comportam um estilo gerencial mais flexível e democrático apesar de em certas situações o estilo autocrático encontrar aplicação. Um estilo mais adequado pode ser aquele que atue conforme as contingências da situação adotando o estilo de liderança mais apropriado ao momento vivenciado. A política de pessoal é outra atividade importante. A clara descrição do cargo, a definição do perfil do candidato e os aspectos relacionados ao recrutamento e seleção são fundamentais na implantação do marketing interno. O treinamento é a terceira das três atividades que fazem parte do componente estratégico. Esta é uma atividade essencial para o marketing de serviços e necessariamente deve fazer parte da estratégia de marketing de uma organização que presta serviços.

Las Casas (1999), sugere que a implantação do Endomarketing atenda os seguintes requisitos: pesquisar os funcionários, estabelecer uma descrição do cargo e o perfil do candidato, tornar o emprego atraente e programar treinamento para todos os funcionários. A operacionalização da qualidade do serviço pressupõe o atendimento dos requisitos do cliente, bem como os requisitos dos funcionários e os requisitos do processo. Os requisitos do cliente referem-se ao que o cliente espera em cada dimensão do serviço que ele valoriza para satisfazer-se. É a tradução da dimensão do serviço em uma expressão que o torne mais operacional. Os requisitos dos funcionários têm um importante papel na prestação do serviço. Depende deles a satisfação dos clientes. Além do que, considerando-se o conceito de cliente interno, os funcionários são clientes de alguma etapa do processo. Os requisitos dos funcionários devem ser perfeitamente entendidos e operacionalizados. Tais requisitos estão relacionados com o treinamento, ambiente agradável, salário e oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades. No setor de serviço, mais do que em qualquer outra empresa, os funcionários são os principais responsáveis pela qualidade dos *outputs* gerados pelas atividades que executam. As características de intangibilidade e simultaneidade que caracterizam o serviço fazem com que a vinculação do serviço prestado a pessoa do funcionário que interage com o cliente seja inevitável. Desta forma faz-se necessário a condução de pesquisa com o objetivo de determinar os requisitos dos funcionários para depois iniciar as atividades de aperfeiçoamento da qualidade do serviço. Muitas vezes a satisfação das necessidades dos funcionários geram consideráveis melhorias na qualidade do serviço. O requisito do serviço é um padrão de aceitabilidade ou procedimentos especificados para cada característica ou dimensão do serviço.

2.2.3 Estratégias de marketing e a sua importância na fidelização de clientes

As estratégias de marketing vêm cada vez mais sendo aplicadas para a fidelização de clientes. Relacionar-se com os clientes além de ser vantagem competitiva de grandes empresas, tornou-se necessidade básica para os mais variados setores.

Conforme aponta Rocha & Veloso (1999), o marketing tem assumido um novo papel, deixando de ser apenas uma ferramenta de convencimento do consumidor, um meio de transmissão de mensagens e conceitos, para tornar-se um verdadeiro integrador dos interesses do cliente. Cliente no singular, porque o processo de comunicação individual se

multiplica, e a percepção da qualidade do atendimento começa a misturar-se com a percepção de atendimento individual.

Para Rocha & Veloso (1999), portanto, parte-se do pressuposto, já difundido, de que a conquista da venda não é a função de marketing em si, mas o início para o real desenvolvimento do trabalho dos profissionais dessa área, consistindo na construção de um relacionamento entre a empresa e o cliente, agregando valor ao serviço ofertado já baseado em informações relevantes, selecionadas e aplicadas ao longo dos contatos.

Inicialmente, aponta-se a base da difusão deste conceito e, posteriormente, as possibilidades estratégicas. Qualidade e preço compatíveis, na era da Globalização, ainda são diferenciais competitivos, mas se tornaram obrigatórios e até mesmo comuns diante de tantas opções existentes no mercado. O grande diferencial que os consumidores estão exigindo, além de qualidade e preço, é o atendimento. A comunicação e o relacionamento interativo desenvolvido com o cliente, a partir do seu primeiro contato com a empresa, irão definir sua satisfação ao longo dos próximos contatos ou até mesmo da sua existência.

Deste modo, a informação torna-se um elemento de competitividade muito importante para a empresa seja ela micro, pequena, média ou de grande porte. E, por meio de uma boa estratégia de marketing de banco de dados (database marketing), será possível otimizar a sua comunicação com o cliente. Assim, a empresa saberá, com detalhes, um maior número de necessidades e preferências do seu público-alvo, atuando em segmentos e nichos, bem como desenvolvendo um relacionamento duradouro com seus clientes.

Estratégias bem definidas de marketing objetivando um relacionamento duradouro e interativo com o cliente, personalizando o contato, agregando valores intangíveis aos produtos e tangíveis aos serviços, tudo que demonstre um comportamento de empresa voltada para o cliente implicará no grande diferencial competitivo que pode fidelizar e manter clientes para sempre.

Para Mckenna (1993), tudo começa com o consumidor, no qual foca a questão do posicionamento das marcas sob uma nova ótica, a do consumidor.

No entendimento de Grönross (1995), a meta do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a meta do marketing de relacionamento é manter clientes. É fundamental se compreender essa diferença para se perceber que no marketing de

relacionamento as ações devem ser montadas visando à manutenção dos clientes no médio e longo prazo.

Na análise de Gordon (1999), os profissionais de marketing poderiam criar novos valores para seus clientes, funcionários, fornecedores e investidores, com a administração de seus relacionamentos de negócios. A tese central é que os relacionamentos são os verdadeiros bens das empresas, não os produtos, máquinas e “*know how*”, embora tenham grande importância; isto porque os relacionamentos fornecem às empresas rendimentos de longo prazo e baixos riscos, bem como a oportunidade de aumentar tanto os rendimentos como o lucro, de diversas maneiras.

O marketing de relacionamento está baseado em três premissas de acordo com Gummesson (1999), que são: relacionamento, rede e interação. Quando se fala em marketing de relacionamento, não se faz referência apenas à relação com clientes, mas a um sistema complexo, que envolve diversos aspectos interligados, cujas características são os efeitos de longo prazo e a geração de benefícios para todas as partes envolvidas. Um importante salto é dado quando se pensa em cada cliente, pois traz a relevância do valor do cliente e das possibilidades para aumentar esse valor, exigindo uma comunicação personalizada, propiciada pelo crescente desenvolvimento tecnológico.

Peppers & Rogers (1994) mostraram a diferença entre conquistar uma fatia de mercado maior e conquistar uma fatia de clientes maior, um de cada vez. Assim, a nova forma de pensar não era mais na escala de uma operação de marketing, mas no escopo do relacionamento de um profissional de marketing com cada cliente individual. Partindo de uma abordagem tecnológica para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, para esses autores as novas oportunidades criadas pela Tecnologia da Informação sugeriam alternativas ao marketing de massa praticado. Evoluindo do aumento de serviços ofertados e da comunicação personalizada, passa-se a constatar a necessidade de integrar o cliente nos processos.

Assim, o relacionamento das empresas com seus clientes não significa dar tudo para o mesmo, que segundo Stone & Woodcock (1998), deve ser identificadas suas necessidades e atendê-las, com lucro. O Marketing de Relacionamento pressupõe diálogo entre a empresa e os clientes, e que a comunicação seja individual. Portanto, é essencial que as

interações foquem uma geração mútua de valor, relação de confiança, comprometimento e cooperação.

A diferença fundamental entre a interatividade no marketing tradicional e no de relacionamento para Ferreira & Sganzerlla (2000), é que a primeira serve de intermediária entre a produção e o consumo; e a segunda, de realizadora entre a produção e o consumo.

A Comunicação apóia-se amplamente no Marketing Direto, que conforme Stone (1992): “(...) é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias para obter uma resposta mensurável, e uma transação em qualquer lugar”. Portanto, para que haja uma comunicação focada no relacionamento, verifica-se nas características do Marketing Direto a relação intrínseca existente: interatividade – interação um a um, ou seja, é personalizado entre a empresa e o consumidor; utiliza, de forma integrada, uma ou mais mídias, obtendo um índice maior de respostas; mensuração da resposta: todas ações podem ser mensuradas, sabendo qual foi à resposta e de quais clientes, permitindo testes e busca constante da melhor performance; comunicação pertinente e individualizada: não são mensagens generalizadas, mas relevantes aos clientes; resposta direta: é essencial que seja disponibilizado aos clientes um veículo de resposta.

De acordo com Ferreira, Sérgio & Sganzerlla (2000), para desenvolvimento do Marketing de Relacionamento, o processo de conscientização dos funcionários sobre sua importância para a satisfação dos clientes é ainda mais relevante, exigindo prática e técnica intensa, considerando que, após o “*feedback*” do cliente, é preciso haver disposição para mudanças ou melhorias. A participação dos executivos de primeiro escalão é fundamental nessa abordagem, pois demonstram o comprometimento da empresa ao longo prazo com a estratégia. A liderança deve promover uma atitude, em toda empresa, focada no cliente.

É essencial que, antes mesmo de iniciar as ações que promovem o relacionamento com os clientes externos, todos funcionários estejam cientes de seu papel no processo de satisfação daqueles e no reflexo de seu trabalho no resultado final, ou seja, na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço recebido.

De forma geral, a manutenção e retenção dos clientes ocorrem em decorrência do relacionamento constante e diferenciado. Para isso, os Programas de Fidelização têm sido importantes na construção de relacionamentos entre empresas e clientes. Embora não se

deva confundi-los com compras repetidas em razão de descontos e ofertas, considerados erroneamente como Programas de Fidelização.

A manutenção e retenção dos clientes relacionam-se com a satisfação com o produto e serviço ou com seus atributos; a percepção de valor em relacionar-se com a empresa é o fator decisivo. Para isso, é essencial atender às necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção positiva, com mensagens certas, nos momentos adequados e pela mídia correta.

Bogmann (2000, p. 21), relata que a fidelização do cliente integra o processo filosófico do marketing de relacionamento. Desde a preocupação com o cliente interno (empregados da empresa), passando pela qualidade total do serviço, até o pós-marketing que atua como fator importante para a conquista da fidelidade do cliente externo. No contexto empresarial, cliente fiel é aquele que está envolvido, presente. Aquele que não muda de fornecedor e mantém consumo freqüente, optando por uma organização em particular sempre que necessita de um determinado produto similar. Cliente fiel: aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação por estar satisfeito com o produto ou com o serviço. Fidelização: é o processo pelo qual um cliente se torna fiel.

Para conseguir a fidelidade dos clientes, Bogmann (2000), menciona que a empresa pode trabalhar basicamente em dois sentidos: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores, e envolver os clientes pelos serviços que oferece. A fidelidade à marca é um dos critérios mais populares para segmentar os mercados. Uma vez que os consumidores fiéis a uma marca são identificados por técnicos com a remessa de formulários para serem preenchidos, os bancos de dados podem ser elaborados para permitir aos executivos de marketing contatar os clientes pela mala direta que é efetiva em termos de custos. chama a atenção para o fato de que fidelização não é promoção. A promoção pode ser utilizada como uma ferramenta dos programas de fidelização.

O Marketing de Relacionamento mudou a visão sobre os elementos condutores fundamentais no desenvolvimento de novos valores de negócio. Este tipo de marketing procura desenvolver a fidelidade entre a empresa e seus clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, e estabelecer um local propício para testar novas idéias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer. Conforme

Gordon (1998), as oportunidades do mercado estão guardadas às empresas que reconhecem o valor dos clientes individuais, pois o futuro requer um vínculo com este cliente à medida que cada um desejar se envolver com a sua empresa.

Através deste raciocínio, no entendimento de Gordon, (1998), fica fácil traçar uma comparação entre as estratégias do marketing que se faz hoje e as perspectivas para o marketing de relacionamento: atualmente as estratégias do marketing consistem em observar o balanço dos bens da empresa; dar um enfoque no negócio para atender segmentos de mercado, vendendo para todas as pessoas deste segmento; avaliar o sucesso do mercado pela sua participação nele; ter as estratégias de custos e de crescimento concentradas no produto; fazer marketing de massa; vender o que se fabrica; concorrer com empresas que oferecem produtos ou serviços similares e investir em fábrica e equipamentos para produzir bens e serviços que a empresa deseja negociar. Já as estratégias do marketing de relacionamento consistem em: observar a lista de clientes e a lucratividade dos relacionamentos com os clientes como o bem durável da empresa; fazer um enfoque nos clientes individuais; avaliar o sucesso pela participação do valor vitalício de clientes prioritários; ter um crescimento através de alinhamento lucrativo com clientes existentes preferenciais; obter eficácia no desenvolvimento de novos valores com clientes desejáveis; realizar personalização e customização em massa; fornecer ao cliente o que ele quer; concorrer com empresas que desejam conquistar os mesmos clientes já selecionados e investir em conhecimento e nos componentes que facilitam os processos, tecnologia, funcionários e *know-how*

Na visão de Cobra (2000, p. 37) “o marketing de relacionamento é a tarefa de criar forte lealdade dos consumidores através da entrega e da alta satisfação [...] é, portanto, uma filosofia empresarial na qual se alcança vantagem competitiva através da habilidade adquirida em relacionar-se com o mercado e atuar sob o conceito de marketing integrado”.

Cobra (2000, p.44), define quatro passos importantes para a realização do marketing de relacionamento:

- Identificação do cliente: é importante reunir informações sobre o cliente, como eventos importantes, datas, estilo de vida, e ainda, fugir do convencional procurando saber também sobre a sua família. Com isso, pode-se montar um histórico sobre cada cliente e um quadro de análise sobre o futuro dele;

- Diferenciação do cliente: tendo o perfil do cliente, pode-se captar quais as suas preferências de produtos e serviços na empresa, saber quais promoções e que tipo de ofertas lhe atrai. Isso é muito específico de pessoa para pessoa, portanto, para atendê-los de forma mais personalizada, é necessário saber as particularidades de cada um;
- Interação com cada cliente: deve-se procurar sempre o *feedback* das pessoas, quanto à satisfação, as expectativas e até reclamações, para que desta forma elas se sintam parte da empresa. Se alguma sugestão foi válida, retornar à pessoa para mostrar-lhe o resultado satisfatório e que ela foi ouvida e levada a sério;
- Customizar: dar sempre ao cliente o que eles querem, não somente o que a empresa quer vender. Surpreendê-lo para que ele volte com frequência.

Dentro do contexto conceitual do marketing de relacionamento, Cobra (2000), aponta que surgiu a idéia de fidelização do cliente. Diferente da simples transação entre as partes, que se limita a ser um mero ato econômico e, como tal o relacionamento das partes termina aí, o marketing de relacionamento se fundamenta na criação e manutenção de uma relação duradoura e mutuamente proveitosa para as partes envolvidas. A intimidade criada com o cliente é um meio que permite o fornecedor colocar-se numa posição de empatia com o ele, ou seja, colocar-se no lugar do cliente. Quando isso acontece, a empresa desenvolve a capacidade de, não só satisfazer as necessidades que o cliente sabe que tem, mas de ir além, antecipando desejos que o cliente ainda não sabe que tem e que se transformarão em necessidades. Há uma diferença entre os passos de captar clientes, fidelizá-los e retê-los. Com a captação, almeja-se aumentar a participação de mercado, intensificando-se as transações com mais clientes. Nos processos de retenção, deseja-se aumentar a participação do cliente, fazendo com que ele compre mais do fornecedor. No entanto, a fidelização dos clientes tem como objetivo conquistar sua lealdade e confiança.

Segundo Cobra (2000, p. 66-67), existem três níveis do marketing de relacionamento: o nível 1 – financeiro, o nível 2 – social, e o nível 3 – estrutural. Cabe ao financeiro a prática de programas de desconto para as compras repetidas. É importante constatar que essa prática isolada, sem os outros níveis, não leva a fidelização do cliente,

mas apenas à retenção deste. No nível social, há benefícios de personalização e customização do relacionamento como comunicações regulares com os clientes chamando-os pelo nome, provendo a continuidade do serviço por meio do mesmo vendedor e aumentando o serviço básico por meio de encontros sociais. No nível estrutural, são oferecidos valores agregados que são difíceis ou caros para o cliente e não são facilmente disponíveis em outro local. Com isso, cria-se um forte fundamento para a manutenção e o incremento do relacionamento.

O marketing de relacionamento, como objetivo de fidelização, requer interações, conectividade e criatividade, de forma que o cliente efetivamente participa da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços, em um processo dinâmico e contínuo. Ações de marketing que não se sustentam na intimidade e no foco do cliente não correspondem a ações de marketing de relacionamento. [...] o relacionamento, portanto, é um fator chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de marketing de relacionamento, então, possibilita a oferta contínua de valor superior trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente (COBRA, 2000, p. 68-69).

Kotler (1999), diz que para satisfazer o cliente é preciso atender todas as suas expectativas em relação ao produto ou serviço prestado, adotando um sistema de satisfação total do cliente, tornando-se uma empresa focalizada no cliente. Para tanto é necessário identificar os desejos e necessidades dos clientes investigando o seu próprio desempenho e assim, elevar as expectativas almejadas entregando um desempenho equivalente a elas. Essas empresas são beneficiadas por clientes bastante satisfeitos trazendo-lhes inúmeros benefícios, pois esses clientes não ficam tão suscetíveis com a alteração dos preços ficando cliente por muito mais tempo, e indicando a empresa para amigos e familiares. Desta forma, nova visão de marketing é aquela onde ele deve ser responsável pelo planejamento e administração de um sistema superior de entrega de valor para atingir os segmentos de consumidores-alvo.

A tendência, é abrir caminhos através do Marketing, que tem sido definido por diversos observadores como "a arte de conquistar e manter clientes". Segundo Kotler (1999 p.155), esta definição deve ser ampliada para "Marketing é a ciência e a arte de conquistar e

manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles". Neste sentido pode-se destacar o Marketing Existencial e o Marketing de Relacionamento.

O Marketing Existencial, conforme Kotler (1999), é aquele que o profissional de marketing faz para que o mercado considere seu produto ou serviço uma presença genuína e favorável, não apenas uma alegação de propaganda abstrata.

O Marketing de Relacionamento, de acordo com Kotler (1999), é aquele onde se consegue que clientes e clientes sem perspectiva tenham um relacionamento com a empresa, ou seja, é uma atividade na qual estes são envolvidos, e vai além de fazê-los apenas comprar o que se está vendendo. Este é o tipo de Marketing que se deve utilizar como ferramenta para fidelizar clientes. As empresas devem oferecer a seus clientes ganhos sem aborrecimento, preço de valor sem exigir sacrifícios indevidos. E, então, adoçar o negócio com vantagens extras inesperadas.

Os profissionais de Marketing do passado preocupavam-se em conseguir novos clientes, em vez de cultivar o relacionamento com os já existentes.

Conforme Boone e Kurtz (1998), as armas estratégicas para as empresas podem ser as boas relações que mantêm com seus clientes. Assim, deve-se identificar os atuais clientes da empresa e procurar manter estreitas relações com eles, concentrando as atenções nos melhores.

Atualmente, verifica-se que os profissionais da área de Marketing estão muito mais preocupados em manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. Um cliente perdido representa mais do que a perda da própria venda, a empresa perde o lucro de todas as compras futuras, para sempre. Verifica-se, segundo estudiosos, que o custo para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito.

Boone e Kurtz (1998, p. 132) afirmam que o marketing de relacionamento é uma tentativa da organização para desenvolver um elo à longo prazo e eficaz em termos de custos com seus clientes para benefício mútuo. O bom relacionamento com os clientes pode ser uma arma vital para as empresas. As organizações podem listar mais eficientemente seus melhores clientes, identificando compradores atuais e mantendo com eles um relacionamento efetivo. Além disso, o estudo dos hábitos e preferências dos clientes atuais

pode ajudar os técnicos de marketing a identificar novos clientes potenciais e manter com eles um contato permanente.

Os estudiosos da área de Marketing demonstram que o importante é monitorar o nível de satisfação dos clientes atuais de uma empresa e sua relação com os produtos e serviços oferecidos por ela, não presumindo que os clientes atuais estão garantidos. É importante fazer algo de especial para eles, encorajando seu *feedback*.

Segundo Kotler e Armstrong (1999) oferecer alto nível de satisfação e valor ao cliente é a melhor forma de mantê-los leais a mesma, para tanto uma alternativa vantajosa é estabelecer na empresa o Marketing de relacionamento, que significa criar e manter concretos relacionamentos com seus clientes.

De acordo com Gordon (1998, p. 31), o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

A meta do Marketing de relacionamento conforme Kotler e Armstrong (1999, p. 397) “é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação á longo prazo.” Contudo, é preciso que todos os funcionários da empresa trabalhem a fim de servir o cliente em conjunto com o Marketing, construindo bons relacionamentos, resultando na lealdade do cliente.

Kotler e Armstrong (1999), distinguem cinco níveis de relacionamentos com clientes:

- Básico: quando o vendedor vende o produto ou serviço sem fazer nenhum tipo de acompanhamento posterior a venda;
- Reativo: quando o vendedor vende o produto ou serviço incentivando os clientes a retornarem caso tenham algum problema;
- Confiável: quando o vendedor procura o cliente após a venda para verificar a satisfação do cliente;

- Pró-ativo: quando o vendedor ou outra pessoa da empresa procura o cliente periodicamente oferecendo novos produtos ou serviços;
- Parceria: quando a empresa trabalha com o cliente a fim de lhe oferecer melhor valor.

O marketing de relacionamento, de acordo com McKenna (2000), é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Acredita-se que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Assim, a estratégia de marketing de relacionamento depende da quantidade e da lucratividade da empresa, cabendo a esta definir em qual dos níveis pretendem alcançar os relacionamentos com os diferentes segmentos do mercado. E a empresa que conseguir satisfazer a maior parte dos desejos e necessidades de seus clientes pode-se considerar uma empresa de qualidade.

Na visão de Lovelock (2001), o marketing era mais fácil há alguns anos, quando os mercados eram mais monolíticos, havia poucas empresas concorrendo e as preferências de compra eram muito mais uniformes. O produtor controlava o mercado. Com menos produtores e produtos, e preferências mais padronizadas, a publicidade em massa funcionava. Nota-se, entretanto, que no ambiente atual, a fidelidade à marca está agonizando. Os consumidores estão mais dispostos a experimentar uma nova marca. Tem-se à frente uma variedade maior de tudo. Com milhares de produtos e marcas tentando obter a atenção e a fidelidade do cliente, este ganhou poder de escolha.

Lovelock (2001), considera a fidelidade do cliente como a vontade dele em prestigiar continuamente a organização em que frequenta durante um longo período de tempo, utilizando seus serviços repetidamente e recomendando-os á outras pessoas voluntariamente.

Concordando com Lovelock (2001), Griffin (1998) afirma que os clientes fiéis além de consumir repetidamente os produtos e serviços da empresa, divulgam a mesma e são imunes as vantagens da concorrência, estando sempre dispostos a tolerar eventuais problemas sem deixar de frequentá-la. Além dessas vantagens dos clientes fiéis, eles

também acarretam em um menor custo para a empresa, tendo em vista que geralmente realizam compras adicionais, não se preocupam muito com eventuais aumentos dos preços, e conhece bem a empresa e os produtos e serviços oferecidos, exigindo um menor tempo dos funcionários em esclarecimento de dúvidas.

Para Reichheld (1996) para as empresas alcançarem a fidelidade dos clientes, deve procurar um relacionamento com seus clientes, a fidelidade de seus funcionários e providencias para aumentar a probabilidade do retorno do cliente, como visto na figura 5.

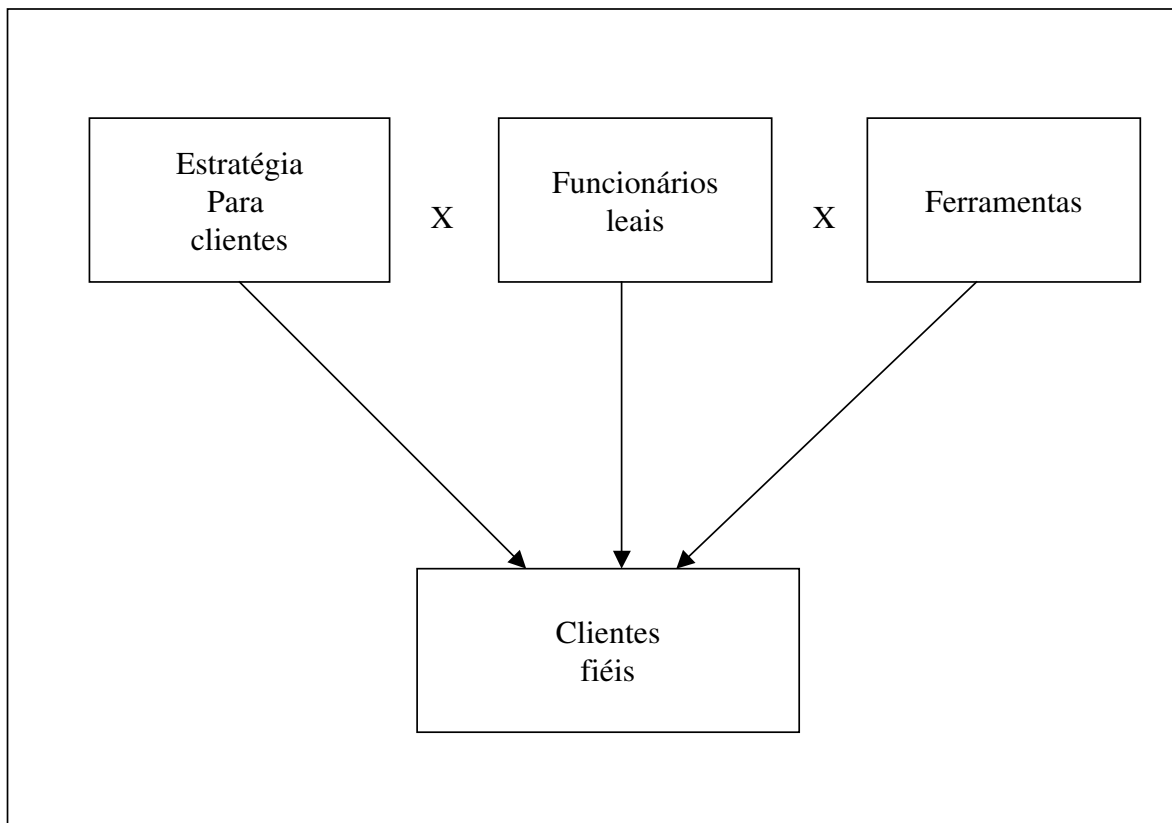


Figura 5 – Probabilidade de retorno do cliente
Fonte: Reichheld (1996).

Segundo McKenna (2000), elas têm de estabelecer relações com seus clientes. Isso não significa dizer que o presidente da empresa tenha que apertar a mão de todos os seus clientes. As relações são estabelecidas através de experiências. As experiências são um meio de comunicação. McKenna (2000), diz que as empresas têm que começar a pensar em como criar experiências de relações positivas com seus clientes, vendedores, fornecedores e

distribuidores, demonstradores, telefonistas, pessoal de serviços, consultores, imprensa e todos os demais colaboradores. Todos os envolvidos no processo necessitam de uma comunicação eficiente da empresa para com eles, afinal, todos são clientes de alguma forma.

Há, conforme Kotler (1999), uma distinção entre clientes possíveis e clientes potenciais. Possíveis clientes são pessoas e organizações que podem interessar-se em comprar o produto ou serviço da empresa, mas que talvez não tenham meios ou a real intenção de comprá-los. Muitas pessoas gostariam de ter um Mercedes, mas a maioria não se qualifica como um cliente em potencial, ou seja, aquele que não somente tem a intenção, como também condições para comprá-lo.

Verifica-se, segundo Kotler (1999), a existência de diversas técnicas de abordagem aos clientes potenciais. Neil Rackham criou o método SPIN, que consiste em perguntas feitas pelo vendedor sobre a situação, problemas, implicações, necessidade-retorno dos clientes. Segundo ele, o vendedor, atualmente, deve falar menos e ouvir mais. Acabou a era do vendedor sagaz e, em seu lugar, vem aquele que sabe fazer perguntas relevantes, sabe ouvir e aprender.

Como afirma o especialista em fidelização de clientes Reichheld (1996), é impossível ter a lealdade dos clientes sem ter a lealdade dos funcionários. É o tratamento que eles dispensam a quem compra produtos ou serviços da empresa que faz com que as pessoas voltem ou recomendem a companhia a um amigo. Os melhores clientes são os que podem dizer aquilo que a empresa precisa saber sobre pesquisas de mercado e para onde os recursos de pesquisa e desenvolvimento deveriam ser direcionados. Já os funcionários, que lidam com os clientes, são as melhores fontes de informação.

No entender de McKenna (2000 p.116), "Os clientes são a chave de qualquer negócio". As empresas estão sempre buscando atrair novos clientes. No entanto, muitas não conseguem perceber que a forma usada para atrair clientes muitas vezes é mais importante do que o número de clientes que atraem. Assim como as empresas deveriam buscar relações estratégicas, deveriam tentar vender para os clientes certos. Uma lista impressionante de clientes pode conferir à empresa uma reputação inovadora.

Os clientes-chave também podem ajudar de outras formas, no entender de McKenna (2000), que afirma que os clientes podem oferecer um *feedback* valioso, proporcionando à empresa novas idéias sobre como aprimorar um produto. E mais, fornecem informações sobre o fabricante na rede de propaganda de boca.

Nota-se, na visão de KOTLER, (1999 p.169), que as empresas inteligentes hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem 'donas' desses clientes para sempre. Tornar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade. De acordo com Kotler (1999), os clientes podem ser divididos como:

- Comprador: é aquele cliente que ficará com uma impressão da compra e do fornecedor. Antes de comprar, ele desenvolveu certa expectativa baseada no que outros disseram, no que o vendedor prometeu e em suas experiências em compras similares. Verifica-se que, após a compra efetuada, o cliente elege um dos cinco níveis de satisfação: muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito, muito insatisfeito. A probabilidade de esse novo cliente vir a comprar novamente está estreitamente relacionada a seu nível de satisfação com a primeira compra.
- Cliente eventual: Alguns clientes fazem uma compra cara e têm meios e interesse para voltar e comprar muito mais. Outros fazem uma pequena compra e, às vezes, nunca mais voltam a comprar. Conforme Kotler (1999), as empresas verificaram que seus melhores clientes são aqueles que compraram recentemente, que compram com frequência e gastam muito. Descobriu-se que, quanto mais tempo um cliente permanece com um fornecedor, mais lucrativo ele é. Os clientes de longa data são mais lucrativos devido a fatores como vendas horizontais (*cross-selling*), onde o fornecedor acrescenta à sua linha de produtos/serviços outros itens que possam satisfazer o mesmo cliente como, por exemplo, vender não somente uma diária de hotel como também os passeios, as refeições, serviços de massagem entre outros. Clientes que permanecem compram mais, com o tempo, se estiverem muito satisfeitos. Clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais. Clientes de longo prazo são menos sensíveis a

preço, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis. Estes também são fatores que servem para medir a lucratividade do cliente.

- **Cliente regular:** Qual a diferença entre consumidor e cliente? O consumidor é aquele que compra um produto ou serviço de determinada empresa. De acordo com Kotler (1999), quando a empresa conhece o seu consumidor, devota mais tempo ao assessoramento e satisfação dos mesmos, mantém relações contínuas com eles, classificando-se esse consumidor como cliente. Verifica-se que as empresas demonstram que seu interesse vai além de simplesmente vender o produto e serviço. O cliente pode tornar-se mais fiel quando melhor tratado e bem atendido.
- **Defensor:** Muitas empresas têm por objetivo fazer de seus clientes seus fãs. As pessoas confiam muito mais na opinião de amigos e conhecidos do que em anúncios que lêem ou em um porta-voz que elogie o produto. A empresa pode solicitar aos clientes satisfeitos a indicação de alguns amigos ou perguntar se eles se dispõem a servir de referência para a empresa. As empresas podem, também, tentar obter o apoio de formadores de opinião para recomendar seus produtos e serviços. Para Lobos (1993 p. 98) "a melhor propaganda é um cliente satisfeito" e "clientes satisfeitos tornam-se apóstolos"
- **Associado:** Para tornar os clientes ainda mais fiéis, afirma Kotler (1999), a empresa deve lançar um programa de associação que conceda privilégios. Se houver benefícios suficientes como resultado da adesão, os associados ficarão relutantes em partir e abrir mão dos privilégios. Existem diversos tipos de programas de associação, alguns são abertos a qualquer pessoa, outros têm adesão limitada a convidados. Os custos e benefícios variam bastante.
- **Parceiro:** Kotler (1999), diz que se identificam no mercado determinadas empresas que vão ainda mais longe e vêem seus clientes como parceiros. Evidencia-se uma parceria entre a empresa e seu cliente quando a empresa solicita a seus clientes que os auxiliem no projeto de novos produtos e serviços, pede-lhes sugestões quanto à melhoria de serviços, ou convidá-os para participarem de um "debate de clientes". A parceria é mais comum nas relações entre empresas do que nos mercados de massas.

- Co-proprietário: Kotler, (1999 p. 173), coloca que “talvez a visão mais elevada que se possa ter de um cliente é de uma entidade que assume riscos junto com o fornecedor, praticamente um co-proprietário”. Existem empresas das quais os clientes são, de fato, proprietários legais. Por exemplo, uma empresa de seguro mútuo é de propriedade de seus clientes, os segurados. As cooperativas também têm, em seus clientes, seus proprietários. Contudo, a maioria das empresas reconhece que, embora todos os clientes sejam importantes, alguns são mais importantes que outros.

Segundo Kotler (1999), as empresas devem encontrar um modo de avaliar a lucratividade de cada cliente e buscar sua fidelização por meio de serviços, proporcionando-lhe maior comodidade, devendo tratá-lo com atenção, fazer com que o cliente sinta-se especial e perceba que a empresa se preocupa com ele. Verifica-se que a regra moderna utilizada nas empresas é a seguinte:

1. O cliente tem sempre razão.
2. Se o cliente estiver errado, volte à regra 1.

Identifica-se de acordo com Kotler (1999), uma tendência onde o foco principal é o cliente, e o lucro, uma consequência. Com essa tendência da migração do foco em produtos e serviços para o foco em clientes cada vez as empresas se organizam em função dos vários tipos de clientes que possuem. Essa organização permite a diferenciação dos clientes primeiramente pelas necessidades dos vários tipos de cliente e depois por suas necessidades individuais.

Foi baseado nessa idéia que surgiu o CRM - (*Customer Relationship Management*) - que significa gerenciar o relacionamento com seu cliente.

Segundo Peppers & Rogers, (2000), CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Relacionado com tecnologia, o CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa

análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente por meio de qualquer ponto de contato com a empresa.

Assim, nesse sentido, Peppers & Rogers, (2000), concluem que CRM tem a ver com captura, processamento, análise e distribuição de dados com total preocupação com o cliente. Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação de vendas, gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente, automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico.

Peppers & Rogers (2000), apresentam o processo de implementação de um programa de CRM como uma série de quatro passos básicos: Identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

- **Identificação:** Não é possível estabelecer uma relação com alguém que não conseguimos identificar. Assim, é absolutamente necessário conhecer os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e em todas as divisões. Para o varejo, por exemplo, o processo de identificação pode exigir algum tipo de programa de comprador freqüente, projetado para incentivar o cliente a identificar-se todas as vezes que ele venha à loja.
- **Diferenciação:** Os clientes podem ser diferenciados pelo nível de valor para a empresa ou pelas necessidades que têm de produtos e serviços da empresa. Esse processo implica em estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes.
- **Interação:** Essa etapa está profundamente ligada à de diferenciação e à de personalização. Além de saber como as necessidades de seus clientes mudam, é necessário um processo de utilização de *feedbacks* interativos de um cliente em particular para que seja possível deduzir quais são as necessidades específicas daquele cliente.

- **Personalização:** Para incentivar os clientes a manter uma relação contínua, a empresa precisa adaptar-se às necessidades individuais expressas pelo cliente. A empresa deve ser capaz de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com o que aquele cliente disse durante uma interação com a área de vendas ou de marketing, por exemplo.

Aplicados de formas diferentes, esses quatro passos básicos são imprescindíveis para a implementação de um programa de CRM. Quanto às estratégias de CRM, de acordo com Peppers & Roger (2000), podem ser classificadas em três tipos: CRM operacional, colaborativo e analítico (*T-Systems*).

O CRM operacional é onde a maioria das empresas está focada. Esse sistema trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente, como automatização da força de vendas, centros de atendimento a clientes (*call-centers*), sites de comércio eletrônico e sistemas automatizados de pedido.

O CRM colaborativo engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os canais de contato devem estar preparados para permitir a interação entre cliente e empresa e para garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dessa interação para o resto da organização.

O CRM analítico serve como ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Esse processo tem como objetivo tornar, para os melhores clientes, a relação com a empresa algo fácil e conveniente, buscando sua satisfação e fidelidade.

Para Peppers & Roger (2000), a fidelização dos clientes torna-se um passaporte para o futuro sendo uma condição necessária para a garantir a permanência das empresas no mercado.

2.3 A Orientação para o Mercado

Uma revisão nas áreas pesquisadas em marketing nas últimas décadas, considerada das mais importante e mais prioritária foi sem dúvida a orientação para o mercado. Em

geral os estudos empíricos apresentados evidenciam bons resultados, tanto de corte transversal (Narver e Slater, 1990; Jarvworski e Kohli, 1993; Narver e Slater 1994) como longitudinal (Deshpandé, 1999), onde sugerem a existência de uma relação positiva entre a filosofia adotada de orientação para o mercado e os resultados da organização, reconhecendo entretanto que essa relação dependerá de uma série de variáveis. Nesse sentido, vem sendo utilizados e validados construtos de orientação para o mercado em diferentes tipos de organizações, países e ambientes de competitividade.

Bigne *et al* (2003), aponta em seus estudos, que durante a última metade da década de 90, a orientação para o mercado concentrou-se principalmente em três áreas: conceptualização, efeitos no desempenho dos negócios e o papel moderado de determinadas variáveis do ambiente. Essas áreas, foram profundamente estudadas e, hoje, as organizações podem utilizar-se das mesmas para ajudar-lhes a consolidar e manter uma orientação para o mercado.

Bigne (2003), destaca estudos de Pearson (1993, p. 242), que visualiza a orientação para o mercado como uma maneira de pensar e de agir. Para ele o grau de orientação para o mercado de uma empresa pode ser definido através de um exame junto aos funcionários, verificando a maneira como desempenham suas funções. Destaca ainda, Bigne (2003), citando Gounaris e Avlonits (1996), que a orientação para o mercado pode ser compreendida como um jogo de atividades organizacionais e de comportamentos dirigidos para conseguir determinados objetivos relacionados a seus clientes. Existe uma aproximação filosófica à orientação do mercado, que quando relacionada, apresenta um tipo de cultura do negócio que predomina na empresa. Nesse sentido identifica três características que são: Foco no consumidor, foco no papel de marketing como cultura dominante e, foco em adaptações do produto. A aproximação da filosofia do negócio e a estratégia da empresa são evidentes. A filosofia envolve uma maneira de pensar e a estratégia, uma maneira de comportar-se. Uma aproximação condiciona a outra, que deve dizer que a maneira de pensar condicionará e limitará a maneira de se comportar e vice-versa.

Jarworski e Kohli (1993), destacam que é importante compreender ambas as aproximações a fim de apreciar adequadamente a contribuição da orientação para o mercado à eficiência empresarial.

Bigne (2003), aponta que os melhores instrumentos para medir a orientação para o mercado em uma empresa ou mesmo a orientação do mercado de uma unidade estratégica de negócio, ainda, no seu entendimento, é a escala Markor desenvolvida por Kohli, Jaworski (1993).

A orientação para o mercado definida por Esteban *et al* (2002), envolve uma estratégia onde o marketing deixa de ser uma função e transforma-se em uma maneira de fazer negócio. Nesse sentido, define a orientação para o mercado levando em consideração cinco dimensões:

1. orientação para o consumidor
2. orientação para o concorrente
3. orientação para o fornecedor-negociante
4. orientação para o ambiente
5. coordenação interfuncional

Não obstante, esclarece que a orientação para o mercado implica em um determinado tipo de comportamento e de atitude. Alguns autores como Deshpande e Webster (1989), tratam do problema e descrevem a orientação para o mercado como um tipo de cultura do negócio. Já, Narver e Telhador (1990), definem a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que cria eficaz e eficientemente todas as condições para gerar valor superior aos clientes.

A orientação para o mercado atualmente enseja algumas reflexões no entendimento de Esteban *et al* (2002), citando Tuominen e Moller (1996), que podem ser destacados sob quatro perspectivas principais:

- Filosofia da empresa;
- Processo da informação de mercado
- Coordenação da informação de mercado

- Fonte de aprendizagem da organização

Para esses autores, o conceito de aprendizagem organizacional constitui o núcleo desse modelo, sendo meios de melhorar as ações da empresa com a compreensão e o conhecimento. Baseia-se na compreensão e na capacidade de integração dos resultados da empresa.

Na percepção de Suh (2004), uma empresa orientada para o cliente, provavelmente também está interessada numa perspectiva de negócio de longo prazo, além de retornos em curto prazo, principalmente quando o marketing esteja olhando negócios futuros. Nesse sentido, destaca as atividades do e-negócio como o uso de internet para o serviço do cliente. Salienta também, que a orientação para o cliente é um dos conceitos fundamentais da gerência de marketing. Acrescenta ainda, que as empresas orientadas para o cliente, podem designar empregados para acompanhar o comportamento que conduzem à satisfação de cliente em longo prazo. A internet fornece uma oportunidade excelente de facilitar relacionamentos do cliente com um custo mais baixo do que era possível antes.

Para Batory (2004), a orientação para o mercado de uma empresa, é de responsabilidade da gerência superior, e tem que contribuir para o desempenho dos negócios. No seu entendimento, cabe ao gerente estabelecer valores e opiniões sobre como servir o cliente. A gerência é percebida como eficiente quando acredita em práticas éticas e boas, e aplica corretamente os conceitos e princípios de marketing.

No entendimento de Harris (2001), o estilo de liderança tem influência na orientação para o mercado. Apesar dos avanços significativos dos anos 90, em melhorar a compreensão dos componentes da orientação para o mercado, conforme apresenta Kohli e Jaworski (1990), Narver e Telhador (1990), muitos teóricos continuam a discutir a necessidade de uma pesquisa adicional abordando o estilo de liderança nesse sentido, expandindo o interesse de profissionais liberais para o conceito de orientação para o mercado. Para Harris (2001), o fascínio continuado em desenvolver trabalhos com orientação para o mercado pode ser atribuído ao crescente número de contextos em que a orientação para o mercado pode ser apropriada. Os estudos apontam que a orientação para o mercado é valiosa em uma escala enorme de contextos, incluindo: serviços profissionais (Whittington *et al*, 1994, Harris e Piercy 1998), o setor público (Graham, 1995); o setor

sem lucro (Madeira e Bhuian, 1993); instrução (Koates e Koerner, 1996); o setor de saúde (Herlinger, 1997); indústrias e serviços (Egan e Shipley, 1995); e mercados industriais (Balakrishnan, 1996).

Harris (2001), aponta que estudiosos do assunto, entre eles Narver *et al* (1998), Telhador e Narver (1995), apontam que uma pesquisa para explorar as barreiras e os processos de desenvolvimento da orientação para o mercado, é importante, mesmo após os resultados dos estudos de Kohli e Jaworski (1993), que conclui ser desejável avaliar o papel dos fatores adicionais como liderança e cultura e sua influência na orientação para o mercado. No entanto, segundo Harris (2001), poucos estudos estão sendo feitos nessa direção. Reconhece que os sistemas, as estruturas e as estratégias podem também impedir uma orientação para mercado conforme estudos de Ruekert, (1992), Jarwoski e Kohli, (1993), sendo que o comportamento da alta gerencia é muitas vezes chave para intruzidir a orientação para o mercado na organização.

Harris (2001), baseando-se nos estudos anteriores já citados, e em suas próprias deduções, acredita que o comportamento da gerência está freqüentemente relacionado como uma barreira chave para que a empresa desenvolva uma orientação mercadológica. Salienta o autor a falta de pesquisas relacionando estilo de liderança e orientação para o mercado. No entanto, aponta Harris (2001), que líderes com estilo e participativos, podem fornecer um ambiente propício para a empresa orientar-se para o mercado por meio de uma filosofia adequada de marketing para o mercado.

2.3.1 A orientação para o mercado segundo George Day

Orientar-se para o mercado no entendimento de Day (2001), é ter disciplina para poder fazer escolhas estratégicas benéficas e poder implantá-las de forma eficaz e completa, de forma que se torne tudo para todos, fazendo com que as organizações orientadas para o mercado possam conhecer bem seus mercados, tornando-se capazes de identificar e motivar seus clientes mais importantes e valiosos, já que os mesmos produzem o lucro da empresa, sendo assim é importante desenvolver uma profunda relação de fidelidade e confiança, com compromissos mútuos e de grau elevado de comunicação.

De acordo com Day (2001, p.19), os três elementos, cultura, aptidões e estrutura, possuem papel importante na orientação para o mercado, conforme a seguir:

O papel da Cultura – Alguns “slogans” podem ser úteis, mais que raramente motivam os integrantes da organização. Para Day (2001, p. 21), a empresa não deve se basear no que ela diz de si mesma, mas se realmente ela está agindo para refletir a cultura. Na empresa com orientação para o mercado a cultura predominante em todos os membros é de total sintonia, fazendo com que os clientes possam ser o foco da empresa. Eles fazem de tudo para colocar o cliente em primeiro lugar. Todos na empresa tem uma razão para fazer melhor o seu trabalho, em permanecer a frente dos concorrentes. A falta de uma cultura orientada para o mercado pode motivar o declínio da organização.

O papel das aptidões – Day (2001, p. 23), destaca que a empresa, além da cultura, deve ter aptidões, que lhe permita ler, compreender e sentir o mercado. Uma organização voltada para o mercado deve se sobressair no relacionamento com esse mercado, deve criar relacionamentos com o cliente. Além desses aspectos e de extrema importância possuir visão estratégica para poder prever mudanças no mesmo, e conseqüentemente adequar-se a ele. A estratégia é facilitar a vida do cliente.

O papel da estrutura – Aqui Day (2001, p. 24), destaca a necessidade do alinhamento estrutura, cultura, aptidões. Para esse autor, o sucesso da organização depende desses fatores trabalharem alinhados com as metas de alto valor. Destaca algumas características que distinguem estruturas das empresas orientadas para o mercado: 1- foco estratégico no mercado, ou seja, a organização está estruturada para oferecer valor mais elevado ao mercado; 2- coerência de fatores, ou seja, cultura, aptidões e estrutura devem complementar-se e apoiarem-se mutuamente; 3- flexibilidade, ou seja, como os mercados mudam, a organização deve estar preparada para mudar e se aperfeiçoar quando necessário.

A figura 6 apresenta a combinação dos elementos citados por Day (2001).

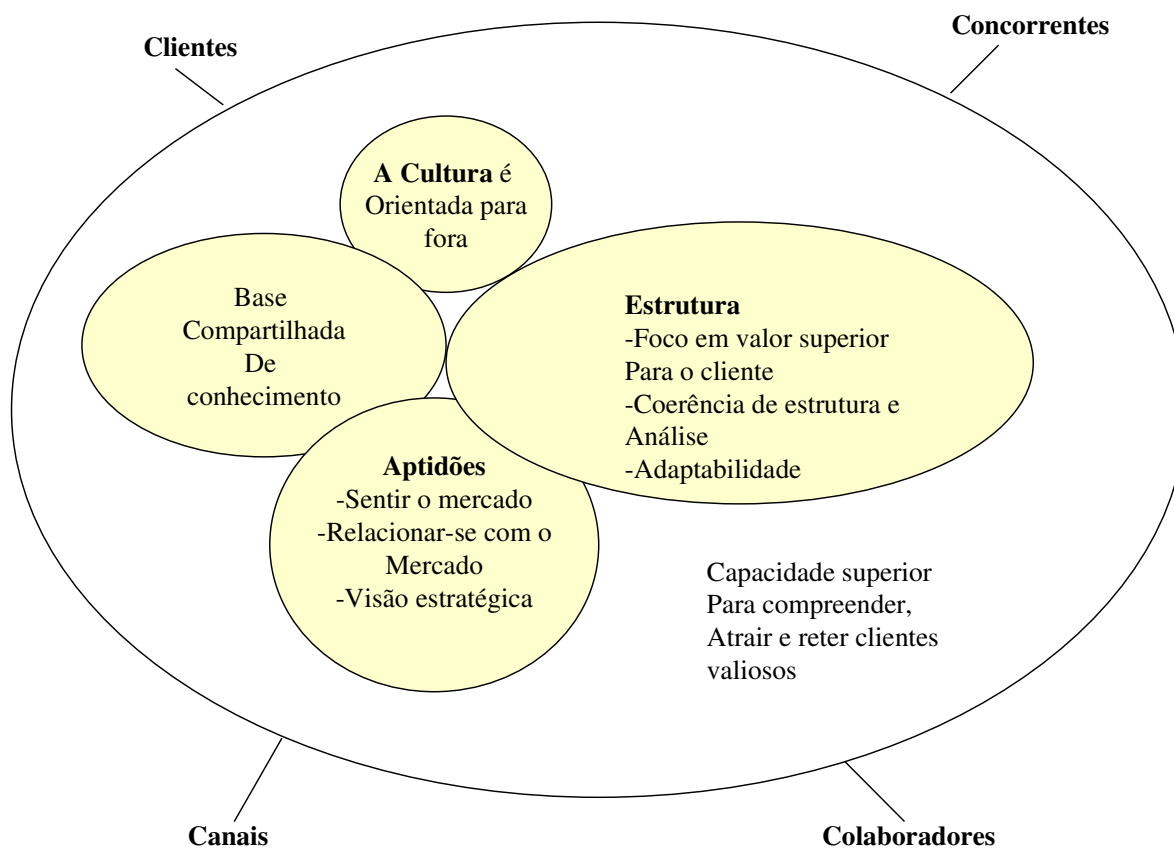


Figura 6 – Os elementos de uma orientação para o mercado
 Fonte: Adaptado, Day (2001, p. 20)

Para Day (2001), na sua concepção as empresas que apresentam algumas vantagens de orientar-se para o mercado, tendem a aumentar seus lucros, e cita alguns benefícios:

- Eficiência superior em custos e investimentos – na sua visão existem clientes mais lucrativos que outros. Quando a empresa é orientada para o mercado, está totalmente direcionada para quem lhe dá mais lucro, e preocupada em manter esses clientes. Com isso, sabe perfeitamente o retorno do investimento mercadológico feito.

- Satisfação dos funcionários – Funcionários satisfeitos tende a repercutir na satisfação dos clientes. Com a satisfação dos funcionários há um entusiasmo maior a respeito da empresa, e com isso, gera uma tendência de redução de custo de pessoal.

- Preço mais alto – A orientação para o mercado tem contribuído para um preço mais alto.

- Aumento da receita – Apesar das evidências não serem conclusivas, empresas com capacidade para prever mudanças no mercado terão um direcionamento de suas ações mais eficazes e com isso os benefícios serão a consequência.

- Neutralização da concorrência – Com clientes satisfeitos a empresa se protege dos concorrentes, erguendo barreiras que podem ser psicológicas ou econômicas.

A empresa orientada para o mercado na visão de Day (2001, p.28), está mais apta a compreender mercados sentindo oportunidades emergentes, prevendo o movimento dos concorrentes e tomando decisões baseadas em fatos.

A habilidade superior de compreensão do mercado, pode ser vista de acordo com Day (2001, p. 28), como a capacidade de perceber oportunidades, ou seja, as empresas orientadas para o mercado conseguem antes de seus concorrentes observar e notar as alterações no mercado, bem como as novas oportunidades que surgem. Isto provém de uma visão mais criativa de mercado.

A previsão de movimento dos concorrentes, significa que a empresa deve além de se preocupar com seus clientes, também deve se preocupar com seus concorrentes; ou seja, a orientação é para ambos. Todas as informações colhidas dos concorrentes são rapidamente disseminadas em toda a empresa. As empresas orientadas para o mercado devem estar preparadas para eventuais contra-ataques de seus concorrentes, como por exemplo, uma promoção pesada, com publicidade, de determinados produtos.

As decisões baseadas em fatos, significam que a empresa orientada para o mercado, toma suas decisões baseadas em fatos concretos. Assim, ela deve conhecer: a estrutura de mercado; as respostas do mercado e a economia do mercado.

A capacidade para compreender o mercado e com isso atrair e manter clientes valiosos no entendimento de Day (2001, p.30), faz parte da filosofia da empresa movida pelo mercado. Nesse sentido destaca que a empresa deve observar alguns aspectos como: Entregar valor superior ao cliente – que é a busca obsessiva pelas coisas que tem maior valor para o cliente. Para ele, isso se aplica desde empresas que trabalham com promessas de sempre preço baixo, até empresas que fabricam sob medida;

Manter clientes – onde as empresas com orientação para o mercado, devem ter conhecimento que só a satisfação do cliente não é suficiente. Precisa de uma conversão no relacionamento e lealdade.

Alavancar investimentos do mercado – empresas com orientação para o mercado devem saber que os investimentos muitas vezes são com retornos a longo prazo. Daí a importância de conhecimento profundo do mercado.

Day (2001), destaca que as empresas com orientação para o mercado, tendem a se tornar ainda mais valiosa no ambiente de hoje, ou seja em um mercado turbulento. Destaca cinco mudanças em particular que estão tendo – ou terão – efeitos especialmente perturbadores sobre a capacidade das empresas de permanecerem alinhadas com seus mercados e continuar entregando valor superior aos seus clientes, que são: Mais oferta e menos diferenciação, mais global e menos local, mais concorrência e mais colaboração, mais relacionamentos e menos transações e mais sentir-e-responder e menos fazer-e-vender.

Day (2001), propõe um formulário de avaliação, para ser utilizado por equipes de alta gerência para estabelecer a orientação para o mercado de sua organização. Cada pergunta é colocada de forma a representar desempenho superior – se não a melhor prática – ou prática deficiente. Nesse formulário foram levados em consideração os seguintes aspectos: 1- Orientação geral: valores, crenças e comportamento; 2- Capacidade de sentir o mercado; 3- Capacidade de relacionamento com o mercado; 4- Visão estratégica; e Sistemática organizacional.

2.3.2 A orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski

Trabalhando no tema orientação para o mercado Kohli e Jarwoski (1990), desenvolveram estudos, pesquisando em campo com executivos de organizações variadas. Chegaram a conclusão que a orientação para o mercado é a geração de inteligência de mercado, relacionada a necessidades atuais e futuras dos clientes dentro da empresa; ao mesmo tempo, passa pela disseminação dessa inteligência e pela capacidade de resposta da empresa em relação ao mercado.

Assim, Kohli e Jarwoski (1990, p.4), definem três pilares considerados básicos de orientação para o mercado, que são: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado gerada e capacidade de mercado gerada e capacidade resposta da empresa à inteligência de mercado.

Diversos fatores devem ser considerados, como por exemplo, a concorrência, fatores ambientais, ações governamentais, que podem afetar as relações comerciais. Gerar inteligência de mercado é tarefa de toda a organização. De acordo com Kohli e Jarwoski (1990, p. 5), de nada adianta gerar inteligência se ela não for comunicada e disseminada a todos os setores da empresa, já que todos são responsáveis pela satisfação dos clientes. A inteligência de mercado para esses autores, deve contribuir para que sejam criados canais de comunicação entre os diversos departamentos da organização, no sentido que a disseminação das informações permita a todos compreender e responder ao mercado de forma a fornecer uma resposta eficaz. A capacidade de responder ao mercado de forma eficaz, significa atender aos anseios dos clientes por meio de geração e da disseminação da inteligência de mercado. Para Kohli e Jarwoski (1990), todos os setores da empresa devem responder aos desafios de mercado, trabalhando integrados, e com isso a orientação para o mercado passa a permitir aos gerentes e administradores terem uma clara visão das estratégias da empresa. Quando há essa integração os funcionários, Kohli e Jarwoski (1990, p. 6), destacam o senso de orgulho por parte dos funcionários, além de todos trabalharem com um único objetivo comum, que é o de servir ao cliente. No que se refere aos clientes, há a geração de uma confiança com a organização, em função da satisfação promovida pela orientação para o mercado, gerando com isso a fidelização do cliente.

Buscando dar sustentação ao trabalho desenvolvido, Kohli e Jarworski (1993), desenvolveram um modelo para mensurar o grau de orientação para o mercado, onde definiram três questões no estudo: 1º - porque determinadas empresas são mais orientadas para o mercado do que outras ? 2º - qual é o efeito da orientação para o mercado junto aos empregados e à performance do negócio ? 3º - a ligação entre orientação para o mercado e performance do negócio depende do contexto ambiental ? . Nesse sentido, o estudo se baseou em um construto teórico, que levou em consideração antecedentes e conseqüências de orientação para o mercado.

Para os antecedentes definiram três grupos; 1- Alta administração – como a alta administração influencia na cultura da empresa bem como nos valores organizacionais, foi dada ênfase em se orientar para o mercado e na sua disposição de correr riscos; 2- Dinâmica interdepartamental – diz respeito à relação e a interação entre os setores da organização (departamentos), no que se refere aos conflitos e alianças; 3- Sistemas organizacionais – inclui nesses antecedentes, os sistemas e estruturas organizacionais, como a formalização, a divisão em departamentos, a forma de centralização e a forma de recompensa utilizada pela empresa. Destacam aqui os padrões objetivos, como o volume de vendas; e os subjetivos, como a satisfação dos clientes. Os antecedentes apresentados, na figura 7 foram objetos de análise e pesquisa, no que diz respeito ao seu impacto na geração de inteligência de mercado, na disseminação da inteligência e na capacidade de resposta da organização para o mercado.

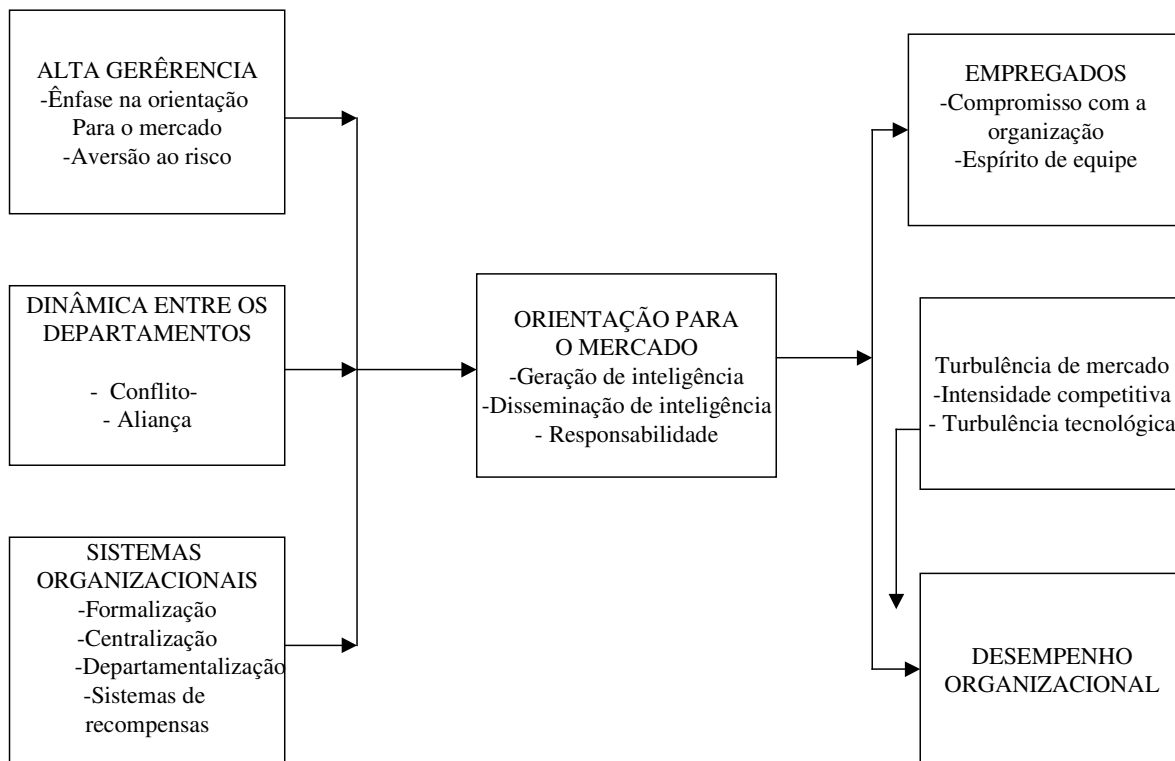


Figura 7 – Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado
Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p. 55)

O comprometimento organizacional, o espírito de equipe dos funcionários e a performance organizacional, representam para Jaworski e Kohli (1993), as conseqüências de uma orientação para o mercado.

Foram estudadas por Jaworski e Kohli (1993), duas amostras de empresas americanas, onde na primeira amostra pegaram 222 respondentes, vinculadas a setores estratégicos da organização, e a segunda 230 respondentes das outras empresas vinculadas a American Marketing Association, utilizando um respondente por empresa.

Tal estudo demonstrou que quanto mais alta é a orientação para o mercado, maior será a performance da empresa, independente se o mercado é turbulento, se existe acirrada concorrência ou até mesmo da tecnologia presente no ambiente.

Foi identificado por Jaworski e Kohli (1993), que o incentivo a orientação para o mercado na organização, deveu-se a ênfase dada pela alta administração ao mercado e a sua disposição em correr risco, além de motivarem os empregados nesse mesmo sentido. Um processo de decisão descentralizado, a existência de cooperação entre departamentos e um sistema de remuneração baseado no mercado, são fatores que contribuem à orientação para o mercado.

Com o objetivo de propor uma medida válida para identificar o grau de orientação para o mercado das empresas, Kohli, Jaworski e Kumar (1993), desenvolveram a escala Markor (*Market orientation*).

A escala (anexo 1), se compõe de vinte variáveis divididas em três grupos relacionados ao conceito de orientação para o mercado desenvolvido e testado em outros trabalhos de Kohli e Jarwoski (1990) e Jaworski e Kohli (1993). As variáveis são: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta para a inteligência gerada.

Adotaram três estágios na construção da escala. No primeiro estágio, a amostra era constituída de 230 profissionais de marketing, todos membros da American Marketing Association, e teve como propósito a eliminação de itens de uma escala inicial de 23 itens, onde os mesmos não refletiam os componentes do construto de orientação para o mercado. No segundo estágio a amostra utilizada era composta de múltiplos respondentes

(profissionais ligados a área de marketing além de executivos de outras áreas) todos pertencentes às 222 unidades estratégicas de negócios, visando testar em teoria diversas alternativas aceitáveis de representações de estruturas fatoriais para os itens que sobraram do primeiro estágio. No terceiro estágio, diversos componentes do construto foram correlacionados para verificar a validade preditiva das medidas de orientação para o mercado. Foi utilizada para medir as respostas uma escala de cinco pontos, onde o 1 significava a discordância total da afirmação que estava sendo feita e o 5, a concordância total. Para Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 473),

“a medida de orientação para o mercado – MARKOR, fornece o grau em que uma unidade estratégica de negócios: (1) está engajada em atividade multi-departamentais de geração de inteligência de mercado, (2) disseminar essas inteligências verticalmente e horizontalmente através de canais formais e informais e (3) desenvolver e implementar programas com base na inteligência gerada”.

Kohli, Jarworski e Kumar (1993), sugerem ainda, a utilização da escala em organizações que não visem lucro, como por exemplo governos estaduais entre outros organismos, com vistas a verificarem o grau de orientação para o mercado. De uma forma geral a escala contribui para melhorar setores que necessitam de mudanças, visando atender de forma eficiente e eficaz as exigências dos clientes, tornando a empresa de fato orientada para o mercado.

2.3.3 A orientação para o mercado segundo Narver e Slater

Narver e Slater (1990), propõem o desenvolvimento e validação de uma medida de orientação para o mercado e o seu relacionamento com a performance empresarial.

Narver e Slater (1990, p. 20), abordam a relação entre vantagem competitiva e a orientação para o mercado, a qual é vista como uma cultura empresarial, que tende a criar valor para os seus clientes de forma eficiente e eficaz. Deixam claro a importância da criação de vantagens competitivas sustentáveis a partir da orientação para o mercado,

incluindo a concorrência dentro de uma nova dimensão no construto de orientação para o mercado.

A proposta de Narver e Slater (1990), de criação do construto de orientação para o mercado, baseou-se em pesquisas secundárias efetuadas na literatura, e destacam a questão da obtenção de vantagem competitiva sustentável através de valor superior para o cliente, além de permitir um panorama de longo prazo em termos de relacionamentos, e se relaciona a uma cultura e uma estrutura organizacional com efetiva coordenação interfuncional que coordene esforços para criar valor superior para o cliente a partir de todos os setores, e não apenas pela área de marketing. Assim sendo, Narver e Slater (1990, p. 21), concluem a partir da revisão de literatura, que a orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais, que são: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional e dois critérios de decisão, foco no longo prazo e na lucratividade.

A figura 8 a seguir, mostra os componentes descritos por Narver e Slater (1990), onde a orientação para o cliente compreende a criação de valor superior aos mercados alvos, entendendo suas necessidades atuais e futuras de forma contínua, onde para tanto é necessário disseminar as informações continuamente, tanto desse como dos competidores. Orientar-se para a concorrência, significa compreender as forças e fraquezas a curto prazo e da capacidades e estratégias a longo prazo em relação aos concorrentes atuais e potenciais, de forma a permitir o alcance de uma satisfação das necessidades tanto atuais como futuras dos clientes. A coordenação interfuncional, se responsabiliza em bem utilizar os recursos disponíveis na organização, de formas a criar valor superior aos clientes.

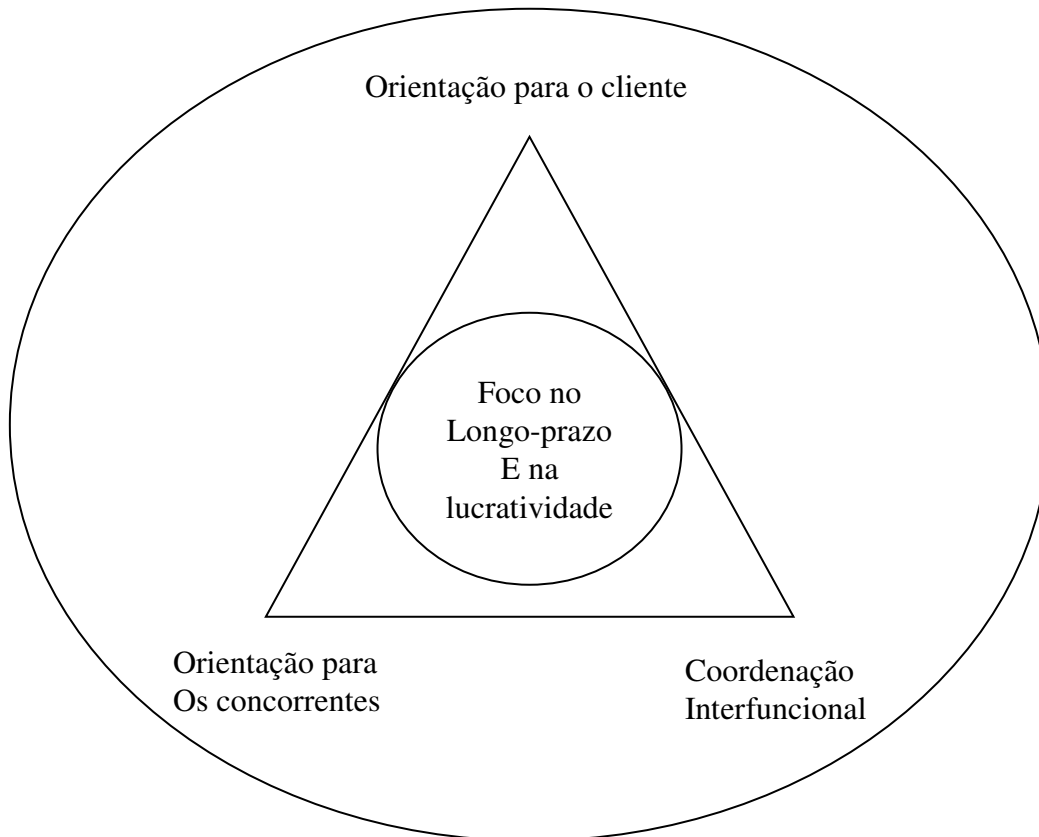


Figura 8 – Componentes da orientação para o mercado
 Fonte: Adaptado de Narver e Slater (1990, p.23)

De acordo com Narver e Slater (1990, p. 21), os três componentes comportamentais da orientação para o mercado compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações e a criação coordenada de valor para o cliente.

O foco no longo prazo e a rentabilidade são os critérios utilizados para a decisão. A adoção de uma dimensão temporal a longo prazo, visa evitar que os concorrentes criem valor superior aos clientes, permitindo implementação constante de valores adicionais aos seus clientes. Para Narver e Slater (1990), a rentabilidade está diretamente relacionada à orientação para o mercado e deve ser percebida como um objeto do negócio. Para esses autores, a orientação para o mercado, tende a se traduzir em maior lucratividade a partir do momento em que se transforma em cultura da organização, com a conseqüente melhoria na performance da empresa nos seus negócios.

A afirmação de Day e Wensley (1988) de que as forças presentes no ambiente competitivo como, turbulência de mercado, tecnologia, taxa de crescimento de mercado,

entre outros, não afetam a orientação para o mercado e a performance da empresa, foram comprovadas nos estudos de Slater e Narver (1994). Esses estudos, demonstraram que a orientação para o mercado tem uma relação direta com a performance da empresa, ao mesmo tempo em que sua importância é exatamente igual em qualquer situação ou ambiente de mercado, uma vez que as condições ambientais são passageiras e os benefícios da empresa estar orientada para o mercado têm efeito de longo prazo.

Slater e Narver (1994, p. 53), são categóricos ao afirmar que “a orientação para o mercado é uma forma particular de cultura. Como foi identificado anteriormente, implantar e manter a magnitude de uma orientação para o mercado é um processo complexo, que requer um considerável gasto de dinheiro e tempo”.

Assim sendo, o alcance e a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis, passa pela preparação da empresa, isso em qualquer ambiente, sem esperar modificar o mercado para sua adaptação. Para Slater e Narver (1994), os negócios mais orientados para o mercado se posicionam melhor para obter sucesso em qualquer situação e condição do ambiente.

Narver e Slater (1990), após verificarem que as variáveis comportamentais eram confiáveis propuseram uma escala de orientação para o mercado, conforme anexo 2, composta de 15 itens utilizados como uma de nove diferentes medidas na explicação do retorno sobre os ativos. Os outros fatores que foram incluídos são o poder do comprador e do vendedor, concentração de ofertantes, facilidade de novos entrantes, crescimento de mercado, mudanças tecnológicas, o tamanho relativo e custos da empresa.

2.3.4 A orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

Objetivando investigar de forma exploratória a relação entre os construtos relacionados com cultura, orientação para o cliente e inovação com performance empresarial, Deshpandé, Farley e Webster (1993), partiram da premissa que orientação para o mercado é uma cultura da empresa, - significando um padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam a entender como a organização funciona, ao mesmo tempo em que fornece aos colaboradores as normas do comportamento da empresa.

Deshpandé e Webster (1989, p. 4), entendem que o conjunto de normas, crenças e valores compartilhados formam a cultura organizacional, e fornecem aos indivíduos o direcionamento que a empresa tem. Para esses autores, somente compreendendo que a orientação para o cliente é ditada pela cultura, é que os membros além de compreender as necessidades dos clientes, também possam direcionar suas atividades no sentido de criar valor aos clientes.

Na concepção de Deshpandé, Farley e Webster (1993), entendem que a orientação para o cliente é sinônimo de orientação para o mercado. Visando testar suas investigações, sobre a relação entre cultura, orientação para o cliente e inovação, com performance global da empresa, esses autores entrevistaram executivos de empresas japonesas e seus clientes. Tiveram os resultados baseados em “quadrados” de respondentes, isto é, um par de respondentes da empresa e um par de respondentes de clientes da empresa. Um componente importante constatado na pesquisa, foi a inovação, que foi relacionada de forma positiva com a performance, sendo que empresas inovadoras de mercado e com liderança em tecnologia possuem as melhores performances. Os autores verificaram aqui que os clientes das empresas de melhor performance consideram essas empresas com orientação para o mercado. No entanto a percepção da empresa de sua própria orientação foi diferente da impressão do cliente.

As conclusões de um modo geral estudada por Deshpandé, Farley e Webster (1993), sugerem que os melhores desempenhos organizacionais estariam associados à orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado. Assim sendo, seria interessante a empresa dedicar-se a criar uma cultura de valores e normas orientadas para o mercado e à inovação. Nesse sentido Deshpandé, Farley e Webster (1993), definem a orientação para o mercado como:

“o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo”. (Deshpandé, Farley e Webster, 1993, p. 27).

Dentro desse encaminhamento, Deshpandé, Farley e Webster (1993), entendem que com uma cultura que busque atingir os objetivos externos e criatividade, aliados a um forte compromisso da alta gerência, fará com que a organização atinja uma maior orientação para o consumidor. Desse modo, a performance empresarial superior estaria aliada a orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado.

Fundamentado que a orientação para o mercado é uma forma de cultura empresarial, Deshpandé, Farley e Webster (1993), desenvolveram uma escala de orientação para o mercado, onde os principais elementos do construto foram o impacto da cultura, da orientação para o cliente e da inovação. Utilizaram uma escala de nove itens (anexo 3), que foi desenvolvida a partir de uma lista de trinta itens, utilizando resultados de um estudo com 138 executivos japoneses.

Testando a validade das escalas de mensuração de orientação para o mercado, e baseando-se nas três principais escalas existentes desenvolvidas na década de 1990 por Narver e Slater (1990), Kohli, Javorski e Kuhmar (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993), Deshpandé e Farley (1998), realizaram um estudo comparando as três escalas numa amostra de 82 gerentes de marketing de 27 diferentes empresas de diferentes países, onde concluíram que essas escalas são, em geral, similares em termos de confiabilidade e de validade interna e externa. Assim, com a validação das escalas, propuseram uma nova escala sintetizada das anteriores, propondo dessa forma a escala MORTN (anexo 4), composta de dez itens, para medir futuras pesquisas de orientação para o mercado das organizações.

2.3.5 A orientação para o mercado e a cultura organizacional

Após analisar as diferentes formas de abordagem dos autores sobre a orientação para o mercado, fica evidente que eles possuem visão diferenciada se a orientação para o mercado está relacionada com a cultura organizacional ou a uma série de atividades e comportamentos que permitem uma melhor resposta ao mercado e conseqüentemente capacidades superiores que permitem alavancar vantagem competitiva.

Day (2001, p. 52), diz que não há organizações orientadas para o mercado com culturas pouco sólidas ou superficiais. As organizações orientadas para o mercado são mantidas unidas por uma cultura disseminada, orientada para fora, concebida para oferecer qualidade e vantagens aos próprios clientes e criar vantagem em relação às rivais.

Uma cultura forte representa as crenças, a mentalidade e a compreensão comuns de uma organização – e define o que é comportamento adequado e inadequado. Com frequência ela é resumida simplesmente como “ a maneira pela qual fazemos as coisas por aqui”.

Ao estudarem o assunto, Hurley e Hult (1998, p. 43), destacam que “existem fortes suportes na literatura de marketing, de que a orientação para o mercado pode ser embutida na cultura de uma organização e afeta o acompanhamento e as ações com o mercado”. Visando uma cultura de promoção da inovação, Hurley e Hult (1988), desenvolveram um construto que cria um *link* entre a orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, cultura para inovação e capacidade de inovação.

Narver e Slater (1990), são enfáticos em suas colocações no que se refere a cultura organizacional e sua relação com a orientação com o mercado, quando defendem que o alcance dos objetivos relacionados ao mercado somente poderá ser atingido mediante mudanças nas normas e valores da organização. Narver e Slater (1990), ainda se referem a orientação para o mercado como uma cultura organizacional , sendo que é por meio dela que a empresa consegue manter uma performance superior em relação aos seu concorrentes, e com isso obter vantagem competitiva sustentável.

A aprendizagem organizacional dentro das empresas foi analisada por Slater e Narver (1995), considerando-a de grande importância, já que o grande desafio das empresas está em alcançar uma combinação entre clima organizacional e cultura, de formas a poder criar valor superior aos clientes em situação de mercado que muda constantemente, e manter uma vantagem competitiva é importante atualizar-se e aprender mais rapidamente que os concorrentes.

Diante desse cenário, Slater (1995), entende que numa empresa com orientação para o mercado não pode ser vista como um processo separado da cultura. Para ele, em uma orientação para o mercado ocorre um profundo conjunto mental associado a quatro

comportamentos críticos que são a clareza na disciplina e proposição de valor junto aos seus públicos-alvo no posicionamento e na definição do negócio; liderar seus clientes, não apenas segui-los; todo negócio deve ser visto como um serviço; e gerenciar os clientes-chave e os empregados para toda a vida. Assim, observa que estabelecer uma orientação para o mercado, implica em desenvolver estratégias que alcancem determinados níveis de aprendizado e por consequência as mudanças na empresa.

Na concepção de Narver, Slater e Tietje (1998), muitas organizações falham no desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para o mercado, quando se dedicam com muita frequência a programas de treinamento e mudanças organizacionais. Esses autores, sugerem que as organizações que desejam instituir um aprendizado organizacional no sentido de conduzir a uma orientação para o mercado, devem adotar duas estratégias, que são: a abordagem programática e a abordagem de retorno do mercado. Definem a abordagem programática como uma estratégia de aprendizagem, baseada no ensinamento de diversos princípios visando atingir um alto nível de entendimento. Geralmente, isso leva ao ensinamento das pessoas da importância da orientação para o mercado e os processos, tendo como premissa criar valor superior aos clientes, além do negócio ter de mudar sua estrutura e políticas para ter sucesso em conquistar, atrair, reter e ampliar sua participação junto aos clientes que deseja.

Narver, Slater e Tietje (1998, p. 246), concordam que o ponto chave dessa abordagem é sua natureza, a priori, isso é, abstraída do contexto específico da empresa. Para eles, a abordagem programática, por suas características consideram-na insuficiente para criar uma orientação para o mercado, já que no entendimento desse pesquisadores, para tanto, faz-se necessário a inclusão de um aprendizado experimental. Nessa abordagem, a alta administração tende a estabelecer programas ali nascidos, visando alcançar a orientação para o mercado, onde muitas das soluções propostas são padronizadas. Afirmam Narver, Slater e Tietje (1998), a abordagem programática é tirada de uma situação específica, e com isso traz apenas contribuições marginais, fazendo com que o efeito sobre a aprendizagem organizacional decresça com muita rapidez, fazendo com que se torne uma abordagem insuficiente para alcançar a orientação para o mercado.

A abordagem de retorno para o mercado enfatiza um aprendizado experimental e contínuo e, em função disso, na percepção de Narver, Slater e Tietje (1998), o negócio adapta seus processos, procedimentos e estruturas fundamentados em um aprendizado contínuo do mercado. Isso resulta na participação das pessoas em definir e solucionar problemas, levando conseqüentemente a uma participação e compromisso com os resultados que a mudança de orientação poderá ocasionar. Com isso a empresa que aprende continuamente a desenvolver uma postura criando valor superior ao cliente também se vê forçada a aprender melhor.

Nesse sentido Narver, Slater e Tietje (1998, p. 252), enfatizam que apenas através da aprendizagem experimental uma organização satisfaz os requisitos para a aceitação de uma nova cultura – uma congruência de uma nova cultura com a experiência de seus participantes e a percepção disto, consiste em uma solução superior. Para esses autores as organizações muitas vezes por não enfocarem o aprendizado experimental, deixam de ter sucesso em muitos negócios. Isto se dá pelo fato de enfatizarem um aprendizado abstrato. Advogam que uma abordagem de retorno para o mercado é a melhor alternativa para implementar uma orientar-se para o mercado, já que aprendizagem pela experimentação, é a mais adequada para para o reforço de normas e o aprendizado contínuo.

Estudando a orientação para o mercado Sampaio (2000, p. 54), destaca os estudos de Kohli e Javorki e Narver e Slater, comparando as semelhanças e diferenças desses autores. No tangente a semelhança, destaca o entendimento da natureza e conseqüências da orientação para o mercado, a preocupação em explorar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, a necessidade de obter e disseminar informações sobre clientes e competidores pela empresa, a utilização coordenada de esforços e recursos da empresa para responder de forma superior ao mercado, a pouca influência dos Pesquisadores ambientais na força e natureza da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial. No que diz respeito às diferenças, relacionam-se: com o grau de importância do aspecto cultural na implementação da orientação para o mercado, com o desenvolvimento de orientação para o mercado por meio de uma série de atividades e comportamentos específicos – processo, com as medidas de performance utilizadas, com a visão de mercado, e com a velocidade de geração e disseminação da inteligência de mercado.

Na visão de Sampaio (2000), ao serem avaliados a parte de conceituação, bem como os construtos que servirão para efetuar a medida do grau de orientação para o mercado, apresentando inclusive semelhança com outras citações de outros autores já citados na revisão, é importante ressaltar o grande valor da questão cultural, bem como o processo de aprendizagem organizacional com vistas a adoção de uma cultura orientada para o mercado.

No entendimento de Lafferty e Hult (2001), a importância da cultura no bojo da organização, servirá de degrau para o aprendizado organizacional, o modo de estender-se em uma orientação para o mercado, incorporando valores, conhecimentos e comportamentos, que na concepção de Lafferty e Hult (2001), servirá de abrigo, de forma que os valores aprendidos pela empresa, as adaptações e inovações, conduzam a um entendimento de orientação para o mercado.

Analisando a questão da cultura, Day (1994, p. 43), enfatiza que “a cultura orientada para o mercado suporta minuciosamente o valor da inteligência de mercado e a necessidade de uma coordenação de ações funcionais diretas para ganhar vantagem competitiva”.

Day (2001), tem convicção, afirmando inclusive, que a orientação para o mercado é uma cultura orientada para fora, apresentando crenças, valores e comportamentos dominantes, destacando a criação de valor superior para o cliente, e buscando com isso continuamente novas formas de ter vantagem competitiva.

No entendimento de Slater (2001), a orientação para o mercado vista como um aspecto cultural, tende a criar motivação nos funcionários, fazendo com que priorizem na organização a criação e manutenção de valores superiores aos clientes. Na visão desse autor, as organizações que continuarem a desenvolver a capacidade de perceber novos mercados a cultura de orientação para o mercado serão sempre uma fonte de vantagem competitiva.

Ao abordarem o assunto Kohli e Javorski (1993, p. 55), destacam o conceito de orientação para o mercado como um comportamento organizacional, e com isso, desenvolvendo inteligência de mercado, além da sua disseminação para os demais setores da organização, respondendo ao mercado de maneira competitiva. Apontam ainda a importância e o compromisso da alta gerência, a dinâmica entre os setores e os sistemas

organizacionais. O que deixa transparecer nas análises desses autores, é uma marcante perspectiva comportamental e não cultural.

Já nos estudos feitos por Deshpandé, Farley e Webster (1993), caracterizam a orientação para o mercado como sendo uma cultura da organização, onde os interesses dos consumidores estão em primeiro lugar, não deixando de lado os demais, como os proprietários, gerentes e funcionários, além da busca por lucratividade em longo prazo.

Para Deshpandé e Farley (1998, p. 238), destacam que as pesquisas até então sobre programas de orientação para o mercado, tem abordado aspectos em seu construto em nível de atividades e comportamentos e não no aspecto de valores culturais e crenças. Nesse sentido, realizaram um estudo que permitiu validar a escala MORTN, onde afirmam que a orientação para o mercado é um conjunto de atividades, portanto não devendo ser tratado como cultura.

2.4 Dificuldades encontradas na implantação de uma filosofia de orientação para o mercado na organização

Dentro do contexto estudado e pesquisado até o presente estágio do trabalho, basicamente apresentou-se a vantagem da organização ser orientada para o mercado na visão de vários autores. No entanto, também são identificadas algumas barreiras que se apresentam à organização de orienta-se para o mercado, e que foram apontadas em trabalhos realizados por Day (2001), Bisp (1999) e Harris (1999).

Importante salientar que Jarworski e Kohli (1993), já haviam tecido comentários sobre o assunto, onde apontavam a aversão ao risco da administração superior e os conflitos entre os diversos setores da empresa, como impedimentos importantes para uma maior orientação para o mercado.

Na visão de Day (2001, p.39), são três os comportamentos que podem impedir a organização de orienta-se para o mercado: a - as empresas que esquecem o mercado- algumas empresas centradas em produtos ficam tão voltadas para dentro que não conseguem mais ver o mercado. Elas podem ter sido orientadas para o mercado em alguma ocasião, mas só percebem que perderam seu foco quando enfrentam problemas. b – as

empresas que são forçadas pelo mercado – em uma reação excessiva a um foco interno, essas empresas passam a fazer qualquer coisa que o cliente deseje. As empresas forçadas pelo cliente entenderam mal o conceito de orientar-se para o mercado e não conseguem manter a disciplina em sua estratégia. Em vez de ter um objetivo claro, as energias dessas organizações são diluídas pelos esforços descoordenados das suas diferentes partes. c – empresas que se sentem superior ao mercado - se as empresas forçadas pelos clientes cometem o erro de segui-los cegamente, as empresas que acreditam que devem ignorar os clientes cometem o erro oposto. Os gerentes dessas empresas, em particular aquelas baseadas em tecnologia, não conseguem ver que o foco orientado para o mercado pode ser utilizado para dar apoio a pesquisa e ao desenvolvimento dos produtos sem seguir totalmente o consumidor. Esses aspectos no entender de Day (2001), constitui-se em uma forte miopia dentro da organização para ver o mercado, e com isso criando dificuldades para orientar-se ao mercado.

A cegueira em relação ao mercado no entendimento de Day (2001, p. 41), pode estar com os sintomas aparecendo em três áreas:

1 . *Pouca capacidade para captar sinais de mercado* – a empresa é fraca na captação e disseminação dos sinais de mercado. Relações com os clientes e contratos são tarefas da equipe de vendas, ao passo que o reconhecimento dos clientes vem do grupo de pesquisas de mercado. Os altos gerentes passam pouco tempo em campo e com isso ficam isolados das reclamações, mudanças de requisitos e oportunidades emergentes. Enquanto isso uma equipe de vendas forte consolida seu poder, deixando de transmitir os sinais do mercado para o restante da organização. Ela acredita que possui os clientes e deve protegê-los restringindo o acesso das outras funções a eles.

2. *Organização focalizada no produto* – A vantagem competitiva é conseguida através do controle dos ativos ou pela excelência funcional. Nesse caso, as pessoas podem ser notáveis, mas muitas vezes são ilhas isoladas, sendo que em muitas ocasiões a lógica integradora se perdeu. Isso faz com que a empresa seja incapaz de unir sistemas globais.

3. *Domínio do curto prazo e do controle de custos* – a ênfase no controle de custos e no gerenciamento dos ganhos em curto prazo domina as preocupações de longo prazo a respeito da erosão da posição de mercado ou da redução das vantagens tecnológicas. É claro que uma posição de baixo custo – embora não necessariamente o mais baixo – é um ingrediente essencial de lucros maiores. Mas isso passa a ser uma deficiência em uma organização centrada em si mesma quando são feitos cortes de custos generalizados, sem que sejam levados em conta as conseqüências em longo prazo para os clientes ou o fato de que outros custos pode subir, compensando um corte errado. Por exemplo, reduzir a assistência técnica aos clientes pode transferir os problemas para a equipe de vendas, que com isso terá pouco tempo para vender ou prospectar novos clientes.

Já na concepção de Bisp (1999), se deve classificar em seis diferentes grupos as barreiras para a empresa estar orientada para o mercado: a personalidade da administração, as crenças individuais, os fatores da estrutura organizacional, a administração dos recursos humanos, a falta de competência e o clima psicológico. Na visão desse autor, uma das maiores dificuldades para muitas empresas estarem com uma filosofia de orientação para o mercado, é a forma como a empresa é administrada, tornando-se muitas vezes uma difícil barreira a ser vencida. Para ele, a alta administração é responsável por moldar as crenças, o clima organizacional, e a cultura reinante dentro da organização.

Para Bisp (1999), o clima é crucial para intensificar atividades orientadas para o mercado. As atividades orientadas para o mercado, se consideradas isoladas ou em seqüência dependem da cooperação e colaboração funcional, e por isso um clima de não comprometimento e falta de confiança é uma barreira muito forte para intensificar as atividades.

Já Harris (1999), ao estudar a questão, é enfático em afirmar que o comportamento das pessoas, fundamentalmente da gerência superior, tende a ser um importante impedimento à orientação para o mercado. Em seus estudos Harris (1999), aborda uma visão geral, destacando como barreiras os funcionários e o sistema organizacional, já que para ele os membros da organização, em todos os níveis, devem estar comprometidos com

a orientação para o mercado, sob pena, de caso isso não venha a acontecer, a empresa não tenha condições de ter uma orientação para o mercado eficiente.

Ao se aprofundarem no assunto Harris e Ogbonna (2001), asseguram que as principais barreiras para a empresa alcançar a orientação para o mercado são as comportamentais, ao mesmo tempo, que a maioria dos trabalhos, se fixa mais no que chamam de barreiras tangíveis (sistema, estratégia, estrutura e procedimentos organizacionais), o foco do seu estudo identifica a importância de se contemporizar, também, barreiras intangíveis, como o estilo de liderança. Nos seus estudos, esses autores, observaram que gerências que aprovam e estimulam a participação tendem a criar espaço para a implementação de uma cultura orientada para o mercado, ao passo que gerências instrumentais não promovem a orientação para o mercado

2.5 Estudos feitos que relacionam a orientação para o mercado e a performance da organização

A orientação para o mercado e a performance tem sido objeto de estudos em diferentes organizações e culturas. Os estudos iniciais aconteceram no Estados Unidos, no entanto, dada à necessidade de se verificar os resultados em outros ambientes, expandiu-se também para outros países, inclusive o Brasil, mesmo que insipientemente.

Nesse bloco da revisão bibliográfica, são apresentados alguns dos principais trabalhos realizados nos Estados Unidos, fora dos Estados unidos e no Brasil, que abordam a relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial.

2.5.1 Estudos realizados nos Estados Unidos

Os estudos sobre a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial tiveram início com Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), O resumo. A seguir são apresentados os resumos de alguns estudos nos EUA.

- Narver e Slater (1990)

Esses autores, em seus estudos criaram uma medida válida de orientação para o mercado, e também analisaram os efeitos da orientação sobre a performance

empresarial. Os resultados que tiveram indicam um efeito positivo entre a orientação para o mercado e performance empresarial de empresas de *commodities* e não *commodities*.

- Jaworski e Kohli (1993)

Esses autores, desenvolveram estudos abordando três questões em forma de perguntas, conforme a seguir: a) – Por que algumas empresas são mais orientadas para o mercado que outras? b) – Que efeitos têm a orientação para o mercado sobre os empregados e a performance das empresas? c) – A relação entre orientação para o mercado e performance empresarial depende do contexto ambiental? Os resultados de duas amostras, no que se refere às questões, indicam que a orientação para o mercado está relacionada à ênfase que a alta administração dá a essa orientação ao mercado, bem como, a aversão ao risco, os conflitos e o engajamento dos departamentos, além da centralização e dos sistemas de remuneração. No que se refere à relação da orientação para o mercado sobre os empregados e sua relação com a performance, foi observado que existe relação. No que se refere ao ambiente, foi observado que parece existir relação nos diferentes contextos ambientais.

- Narver, Jacobson e Slater (1993)

Esse estudo abordou a verificação de orientação para o mercado em duas medidas de performance que foram o crescimento de vendas e retorno sobre investimento, onde foram analisados dados de um painel. Os resultados do estudo indicaram que a orientação para o mercado e retenção de clientes estão relacionados com o crescimento de vendas mas não com o retorno do investimento feito.

- Slater e Narver (1994)

Esse estudo verificou como a orientação para o mercado e a performance organizacional podem ser afetadas em um ambiente competitivo. As conclusões foram de que os benefícios de uma orientação para o mercado são de longo prazo ao passo que o ambiente apresenta situações passageiras com frequência.

- Raju, Lonial e Gupta (1995)

Esses autores pesquisaram o setor de serviço, especificamente hospitais, onde puderam identificar alguns aspectos a serem alcançados por essas organizações de serviços, para estarem orientados para o mercado. Destacaram a geração de informações, o aumento da satisfação dos clientes, resposta às exigências e necessidades dos clientes e a reação às ações da concorrência. Os resultados da pesquisa, que foi feita em 176 hospitais, indicaram que para estarem com uma política de orientação para o mercado os hospitais devem obter e usar informações de mercado, aumentar a satisfação dos clientes e diminuir as reclamações, pesquisar e responder às necessidades dos clientes além de estar sempre preparado para dar resposta às estratégias e ações da concorrência.

- Pelhan e Wilson (1996)

O presente estudo, pesquisou 68 pequenas empresas dos mais variados ramos de atividades. O objetivo era verificar o impacto relativo da orientação para o mercado com performance, buscando comparar outras influências que pudessem afetar o seu desempenho. Os resultados obtidos apontam que existe sólida influência da orientação para o mercado em diversas medidas de performance das empresas pequenas.

- Kumar, Subramanian e Jauger (1997)

Esses autores, realizaram sua pesquisa em empresas de saúde, onde puderam analisar o grande valor e importância das estratégias empresariais na orientação para o mercado. Encontraram relação entre orientação para o mercado e performance no setor.

- Pelhan (1997)

O estudo foi feito em 160 indústrias de commodity e outros produtos especiais. Teve como objetivo principal verificar as influências mediadoras potenciais da relação entre orientação para o mercado e efetividade empresarial em empresas pequenas.

- Egeren e O'Condor (1998)
- Esses autores pesquisaram 70 empresas de serviços de vários setores. Os pesquisadores examinaram a orientação para o mercado e sua relação com outras variáveis aventadas pela teoria organizacional, estratégia organizacional e marketing.

- Baker e Sinkula (1999)

O estudo desses autores, foi feito em 411 empresas de diversos ramos de atividades. Abordaram a orientação para o mercado utilizando múltiplas medidas de performance, dando uma noção global de que mais altos processos de aprendizagem podem ser críticos na criação de vantagem competitiva.

2.5.2 Estudos Realizados fora dos Estados Unidos

Em função da necessidade de verificação em outros ambientes empresariais de estudos sobre orientação para o mercado e performance empresarial, alguns autores realizaram pesquisas em outros países. Entre eles, destacamos:

- Deshpandé, Farley e Webster (1993)

O objetivo desse estudo foi verificar junto a 50 empresas japonesas e seus respectivos clientes, o impacto da cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação em relação à performance. Como resultado foi constatado que as variáveis sozinhas não configuram uma maior performance para a organização. No presente estudo foi indicado analisar a orientação para o mercado também do ponto de vista do cliente, além da visão da empresa.

- Greenley (1995)

Visou o trabalho de Greenley pesquisar a relação para o mercado e performance empresarial no Reino Unido, por se tratar de cultura diferente. Apresentou como resposta, que a orientação para o mercado em relação a performance, pode sofrer influências de variáveis ambientais.

- Atuahene - Gima (1996)

O autor analisou a influência da orientação para o mercado sobre a inovação e performance, na Austrália. Os autores chegaram a conclusão que para produtos e serviços, a orientação para o mercado contribui significativamente no impacto para projetos de inovação.

- Caruana, Ramaneshan e Ewing (1996)

Estudo feito em universidade da Austrália e Nova Zelândia. Os autores acharam uma relação positiva entre orientação pra o mercado e performance empresarial, onde foi justificando a importância de comportamentos com orientação para o mercado em universidades.

- Fritz (1996)

O presente estudo foi realizado na Alemanha, e analisou a relação entre orientação para o mercado e o sucesso corporativo nas organizações. Obteve como resultado que a orientação para o mercado é fator imprescindível para a administração.

- Pitt, Caruana e Berthon (1996)

Procuraram verificar a validade da escala Markor em outro ambiente, ou seja, na cultura européia. O resultado apontou como confiável, além de indicar uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance da organização.

- Appiah-Adu (1997)

O presente estudo faz um comparativo, onde verifica se a orientação para o mercado em grandes empresas pode ser aplicada em pequenas empresas. O estudo apresentou-se positivo, confirmando a relação, perfeitamente aplicável a pequena empresa.

- Avlonitis e Gounaris (1997)

Esses autores procuraram realizar um estudo onde o objetivo era verificar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de bens de consumo. Observaram uma forte relação nas empresas industriais e, em menor escala nas empresas de bens de consumo.

- Appiah-Adu (1998)

Esse autor, novamente executa um estudo, dessa vez em Gana, considerada não industrializada. Constata que o ambiente competitivo influencia a relação entre a orientação para o mercado e performance.

- Appiah-Adu e Ranchhod (1998)

Esses autores realizaram o estudo, para investigar a relação entre orientação para o mercado e performance no setor de biotecnologia, em 62 empresas do Reino Unido. O estudo indicou uma relação positiva.

- Bhuian (1998)

O estudo, foi realizado na Arábia Saudita, onde foi testada a aplicabilidade da escala Markor. Os resultados obtidos foram positivos, indicando que a orientação para o mercado está relacionada com a ênfase da alta administração e negativamente com a centralização e com o conflito entre departamentos.

- Horng e Chen (1998)

Este estudo, foi feito em empresas de Taiwan e, procuraram identificar fatores que influenciam a orientação para o mercado e performance, em empresas de pequeno e médio porte. Verificaram que existe relação entre orientação para o mercado e performance, comprometimento organizacional e espírito de equipe.

- Ngai e Ellis (1998)

Estudo feito em empresas de Hong Kong, relacionando a orientação para o mercado e a orientação para o marketing. Constataram uma relação na performance das empresas pesquisadas, influenciada tanto pela orientação para o mercado como pela existência de uma área de marketing.

- Becker e Homburg (1999)

Pesquisa realizada na Alemanha, onde os autores utilizando uma escala de orientação para o mercado, buscaram a extensão da orientação para o mercado, incluindo sistema de organização, de informação, de planejamento, controle e de recursos humanos. Os resultados foram positivos, inclusive sobre o desempenho financeiro.

- Parkinson, Chambers e Sheerman (1999)

Estudaram os efeitos da orientação para o mercado sobre a performance, sendo medida pela qualidade. Foram positivos os resultados, apontando para uma relação entre orientação para o mercado e orientação para a qualidade, influenciando positivamente a performance das empresas.

- Sargeant e MoHamad (1999)

Estudaram a orientação para o mercado em grupos de hoteleiros do Reino Unido. Os resultados apontam para a inexistência de uma orientação para o mercado e performance, já que o foco da maioria dos hotéis pesquisados tem o foco em vendas.

2.5.3 Estudos realizados no Brasil

No Brasil, alguns estudos foram feitos sobre o tema orientação para o mercado e performance organizacional, se constituindo num referencial de grande importância e relevância. Entre os pesquisadores que trabalharam o tema, inclusive com a utilização da escala MARKOR, destaca-se Toaldo (1997), Mandelli (1999), Sampaio (2000), Trez (2000), Perin e Sampaio (2001), Menna (2001), Faleiro (2001), Perin (2002). A seguir relaciona-se o resumo de alguns trabalhos:

- Toaldo (1997)

Pesquisou 17 grandes empresas do Rio Grande do Sul, onde aplicou os dois primeiros grupos de variáveis que compõe a escala Markor, que são geração de inteligência e disseminação de inteligência, verificando o grau de disseminação dos conceitos de marketing. Os resultados apontaram que as empresas estudadas apresentam alta geração de inteligência mas, com um grau de disseminação de inteligência de mercado médio.

- Silveira (1998)

Esse autor verificou o grau de orientação para o mercado das empresas do setor calçadista no Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul, utilizando como escala de medição a Markor. Houve indicação no estudo de que a maior parte das empresas pesquisadas, apresenta um nível médio de orientação para o mercado. O autor não apresentou indicadores de pesquisa sobre performance organizacional.

- Mandelli (1999)

O presente trabalho, elaborado junto à 30 empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico da cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, procurou verificar a relação entre orientação para o mercado e o

crescimento de vendas. Esse autor, também trabalhou com a escala Markor, utilizando os dois primeiros grupos de variáveis no estudo – geração de inteligência e disseminação de inteligência de marketing. O estudo apresentou-se positivo em vinte e nove empresas pesquisadas no quesito geração de inteligência. No que diz respeito à disseminação de inteligência, apresentaram nível mediano.

- Sampaio (2000)

Baseado na literatura existente, o autor estuda a relação de causalidade entre orientação para o mercado e performance empresarial, em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil. Utilizou uma amostra de 192 empresas, onde a escala utilizada para medição foi a Markor. Observou nesse estudo uma correlação positiva entre a orientação para o mercado os vários indicadores de performance.

- Trez (2000)

O estudo foi realizado junto a empresas do setor industrial de eletrônica de todo o país. O autor em seu estudo, procurou verificar a aplicação de um modelo de orientação para serviços e sua influência na performance das organizações. Analisou indicadores como serviços prestados, atendimento à pedidos, produtos oferecidos, entre outros. Esses quesitos citados, foram comparados, a vendas, participação no mercado e lucro. O autor, verificou a existência de relação entre orientação para o mercado e a performance das empresas, resultando num melhor desempenho organizacional.

- Perin e Sampaio (2001)

Esses autores, utilizando dois diferentes setores, o varejo de confecção e a indústria eletromecânica, estudaram o grau de influência de cada uma das dimensões de orientação para o mercado da escala Markor sobre a performance empresarial. Ocorreu a caracterização de que o setor de varejo responde mais rapidamente as solicitações de mercado, do que procurar forma de se basear nas tomadas de decisão, dando destaque à dimensão relacionada à disseminação de inteligência. Na indústria eletrônica, notaram uma prática bem superior aa disseminação de inteligência, levando a influenciar de forma positiva na performance empresarial. No estudo, ficou caracterizada que as três dimensões da orientação para o mercado possuem forte correlação.

- Menna (2001)

O trabalho foi realizado na cidade de Porto Alegre, e Caracterizou-se por avaliar a influência da orientação para o mercado na performance empresarial, de 10 empresas de varejo de confecções masculinas. Achou correlação positiva entre orientação para o mercado e as variáveis utilizadas, que foram vendas médias por funcionário, lucro líquido e crescimento de vendas. Também constatou que , nesse setor de amostragem específica, não houve um relacionamento entre orientação para o mercado e a variável performance geral e sucesso.

- Faleiro (2001)

O estudo desse autor, foi feito junto a 123 cursos de administração e teve como objetivo principal verificar a relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. O pesquisador utilizou a escala Markor adaptada. Nesse estudo, foi demonstrado que existe uma forte relação entre orientação para o mercado e inovação, já não ocorrendo a mesma relação entre orientação para aprendizagem e inovação.

- Perin (2002)

Com uma visão mais profunda, o autor estudou a relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance. Para tanto utilizou a escala Markor como medida de orientação para o mercado. O estudo do autor, foi feito na indústria eletroeletrônica do Brasil e demonstra uma forte influência e significativa da orientação para o mercado sobre a performance empresarial, identificando também um impacto indireto da orientação para a aprendizagem sobre a performance empresarial por meio de forte influência sobre orientação para o mercado.

- Antoni (2004)

Estudou a relação para o mercado e a performance organizacional nos cursos de bacharelado em administração na região sul do Brasil. Para tanto utilizou a escala markor adaptada para tal situação.

2.6 Hotéis

2.6.1 A empresa hoteleira

Ao abordar o assunto Castelli (2001), diz que os hotéis por serem empresas turísticas fazem parte do sistema turístico, ou seja se constituindo parte do serviço turístico, classificando-se como empresas de hospedagem. Afirma ainda Castelli (2001), que o hotel é definido como “uma edificação que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”. Para a Embratur (1998, p. 8), considera-se empresa hoteleira “a empresa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira”.

Os serviços oferecidos pelos hotéis podem ter agrupados seu serviços de acordo com Castelli (2002); e Keung (2000), em hospedagem, alimentação e lazer. Apresentam ainda, características como: produto estático, oferta de aspectos tangíveis e intangíveis de forma simultânea, flutuações em sua demanda, custos operacionais fixos, estocabilidade e a produção, distribuição e consumo ocorrem de maneira simultânea com a presença obrigatória do consumidor, que é parte do processo produtivo.

Numa visão sistêmica, o hotel se apresenta como um todo harmônico, fazendo de acordo com Castelli (2001), com que cada setor desempenhe suas funções específicas, com um profundo inter-relacionamento entre essas partes internas e, também se relacionando com outras organizações como agências de viagem, empresas de transporte etc. Esse conjunto é constituído por pessoas, instalações, equipamentos, sendo que o ser humano tem predominância.

Nesse sentido Castelli (1984, p. 158), apresenta conforme figura 9 uma visão sistêmica de um hotel

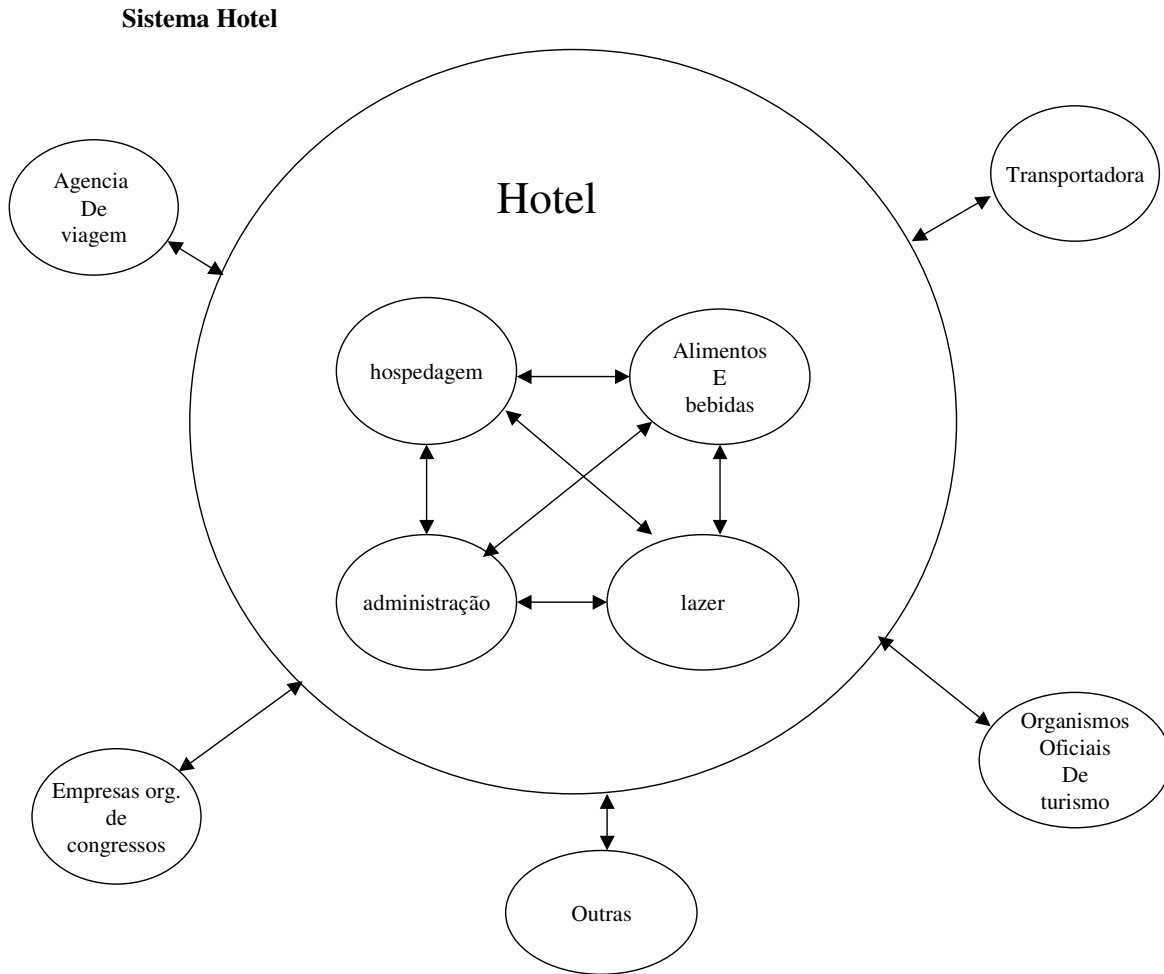


Figura 9 – Visão sistêmica do hotel
 Fonte: Castelli, 1984, p. 158

2.6.2 O conceito de hotéis e sua evolução

A palavra turismo de acordo com Barreto (1999), surgiu no século XVII, na Inglaterra, mas a atividade turística já era praticada desde 776 a.C., na Grécia, quando eram feitas viagens em função dos jogos olímpicos. Os primeiros locais de hospedagem foram criados nesta época, para alojar os atletas e, posteriormente, o público.

Barreto (1999), destaca que, durante o Império Romano foram construídas várias estradas para viagens de lazer e comércio, surgindo às margens destas, hospedarias para

abrigar e alimentar os viajantes. Com o tempo, foram tornando-se locais onde ocorriam orgias, crimes e desordem.

Com a queda do Império Romano, muitas estradas foram destruídas e as viagens se tomaram perigosas, acabando com grande parte das hospedarias. Nessa época foram os mosteiros que passaram a abrigar os viajantes, no começo como um serviço informal, mas com o tempo foram sendo construídos quartos e refeitórios. Logo começam a surgir prédios nas proximidades dos mosteiros destinados exclusivamente às hospedagens, dando início às pousadas, mas os clientes eram os próprios responsáveis pela alimentação, iluminação e roupas de dormir.

Acrescenta ainda Barreto (1999), que já na Idade Média ocorre novamente uma pausa nas viagens, pois a sociedade era composta pelos senhores feudais (donos das terras), o clero e os servos, cuja economia estava baseada na fixação do homem a terra. Cada feudo produzia aquilo que precisava para seu sustento, não havia comércio e o deslocamento dos senhores e dos religiosos era feito só quando estritamente necessário, pois os trajetos eram desconfortáveis, caros e perigosos.

A partir do século XII, as viagens na Europa voltam a se tornar seguras e as pousadas são restabelecidas ao longo das estradas. Países como França e Inglaterra criam leis para regulamentar a atividade hoteleira. No século XVII, os transportes progredem, surgindo as diligências, carruagens puxadas por cavalos, garantindo um grande fluxo de hóspedes para as pousadas que passaram a ser projetadas especificamente para se integrar com esse meio de transporte, servindo como estação de chegadas e partidas. Apresentavam escritório de reservas e sala de espera, assim como possibilitavam aos viajantes fazerem reservas e comprar passagens de diligências, para vários lugares, da própria pousada. Em 1830, teve início à era da ferrovia, tornando as viagens mais rápidas e estadias mais curtas, mudando as regras de hospedagem, levando muitos estabelecimentos, que não conseguiram acompanhar as novas tendências, à falência.

As duas Guerras Mundiais impulsionaram ainda mais o turismo, por meio da popularização do automóvel e mais tarde, do avião como transporte turístico, os quais aumentaram o fluxo de viajantes, exigindo instalações e serviços mais sofisticados. Em 1950, são feitos grandes investimentos na área turística, surgem os grandes hotéis

(Mediterraneé), cassinos, lojas e cidades planejadas para lazer. Em 1960, aparecem as primeiras operadoras turísticas, oferecendo pacotes para a Europa.

A hotelaria entra num período de modificação, começam a ser construídos hotéis em pontos estratégicos para o novo tipo de consumidor, nos EUA começam a aparecer hotéis e motéis na beira de estradas e com estacionamentos. Surgem neste momento as primeiras escolas de Hotelaria na Suíça.

Na década de 70 teve início, principalmente nos Estados Unidos, uma preocupação com o meio ambiente e com a poluição causada pelo turismo. A partir 1980, entramos na era chamada por Barreto (1999) de pós-turismo, em que todos querem maximizar o lucro e minimizar as despesas. Esta nova geração de visitantes se baseia na qualidade e confiança, a qual não se ganha facilmente, para escolher seu destino.

Para Ruschmann (2000 p. 10), é a era do "turismo sustentável" no qual todos os setores da economia de uma localidade turística devem trabalhar integrados para assegurar a qualidade dos serviços oferecidos, sem comprometer a possibilidade do usufruto dos recursos pelas gerações futuras.

Segundo a OMT (Organização Mundial do Turismo), nos últimos 25 anos, a indústria do turismo e hotelaria movimentou no mundo, cerca de 3,4 trilhões de dólares. O número de redes hoteleiras nacionais e internacionais está cada vez maior, concentrando 10% da mão-de-obra empregada no mundo.

No Brasil, os números divulgados no setor começam a se mostrar otimistas. O mercado nacional de turismo e hotelaria é responsável por 3,5% do PIB. Segundo a Embratur (2004), os turistas estrangeiros foram responsáveis pela geração de U\$ 3,4 bilhões em 2003. No total são 18 mil meios de hospedagem conforme ABIH (2004), administrados por famílias, redes nacionais e internacionais, das mais diversas tipologias, que visam atender a demanda interna e externa do país.

Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina (ABIH-SC -2004), a rede hoteleira do estado é uma das melhores do Brasil. São 1.800 hotéis (de melhor qualidade), gerando 150 mil empregos diretos e indiretos, sendo que aproximadamente 400 hotéis estão na capital, Florianópolis

A diversidade do clima e da paisagem catarinense, com serras, campos, rios, praias e centros urbanos, o aumento do número de empreendimentos hoteleiros (100% nos últimos

quatro anos, segundo ABIH-SC) e a exigente sociedade pós-moderna, fizeram com que os hotéis se especializassem em um determinado tipo de mercado, buscando o que Barreto (1999) chama de três elementos importantes para o turismo, inovação, produtividade e qualidade, adaptando-se às necessidades do público-alvo, tomando os estabelecimentos mais eficazes e conseqüentemente, mais lucrativos.

De acordo com os serviços oferecidos, tipologia e política comercial, os meios de hospedagem, segundo Oliveira (1998) e Beni (1998), podem ser classificados em:

- Hotel Padrão: Estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, incluindo serviço completo de alimentação e outros, como sala de jogos, piscina e ginástica.
- Hotel especializado em eventos: Estão preparados com salas de conferência, exposições, restaurantes e material de apoio. As unidades habitacionais dispõem de ponto para internet e são geralmente suítes, de boa aparência, onde há a possibilidade de serem realizadas pequenas reuniões.
- Motel; Localizado ao longo das rodovias, com apartamentos mobiliados e sistema completo de alimentação. Possui estacionamento em número igual ao de unidades habitacionais.
- Hotel de Lazer: estabelecimento que possui equipamentos e serviços especializados em lazer, localizados em áreas de paisagens diferenciadas.
- Hotel de Saúde (SPA): une as características do hotel padrão, com instalações, serviços e equipamentos hospitalares, com atendimento médico e de enfermagem em período integral. É especializado em pacientes em convalescença e recuperação, tratamento de obesidade, desintoxicação entre outros.
- Hotel Fazenda: Estabelecimento de hospedagem situado em propriedades rurais e antigas fazendas, com equipamentos novos ou adaptados de tradicionais edificações originais. A arquitetura rústica, a prática de atividades recreacionais campestres e o contato com a natureza são os principais atrativos.
- Hotel Resort: Suas características são a arquitetura horizontal, com amplos espaços aquáticos, áreas de recreação, de evento, de esportes e espaços para tratamento de saúde. Nos serviços, a estrutura é completa. Estão localizados em zonas turísticas de forte atratividade. Os hotéis resorts apresentam algumas características, tais como: grande

número de atividades para o lazer e o entretenimento; sistema de pensão completa e meia pensão; *all inclusive*.

- Hotel de Praia: Estabelecimento localizado no litoral, com equipamentos de lazer próprios para praia e mar.

- Pousada: Estabelecimento sem parâmetros predefinidos de classificação, situa-se em edificações de valor histórico, ou construções novas, com predominância do estilo do proprietário na decoração interna e no paisagismo, serviços com atendimento personalizado e cozinha regional ou internacional refinada. Observa-se, no Brasil, uma tendência de confundir pousada com hospedaria.

- Hospedaria: Estabelecimentos com serviços parciais de alimentação, geralmente café da manhã, nos quais se alugam quartos com banheiros privativos ou coletivos, asseguradas as condições mínimas de higiene e conforto.

- Apart-hotel: Oferece uma combinação entre residência e serviços hoteleiros. É constituído por um ou mais dormitórios, banheiro, sala, cozinha pequena e garagem.

- *Flat*: Condomínio residencial, cujas unidades habitacionais podem, eventualmente, ser locadas a terceiros por tempo determinado. As instalações físicas são mais amplas que as do Apart-Hotel. Fornece serviços de hotelaria como limpeza, lavanderia e outros.

Flats

Os *flats* de acordo com Beni (1998) surgiram em São Paulo, em função da Lei de Inquilinato, que entrou em vigor em 1991, impedindo que os aluguéis variassem com a inflação. Por ser um edifício residencial, com administração hoteleira, destinava-se tanto a moradia permanente ou locação temporária, tornando-se ótima opção de investimento, pois as diárias podiam ser reajustadas sem a interferência do governo.

Possuindo características semelhantes ao de um hotel, como conforto, segurança, serviço de limpeza e recepção, porém com áreas físicas mais amplas e comuns a uma residência, como sala e cozinha equipada, os *flats* chamaram a atenção de um público exigente, que dispunha de uma boa situação financeira, os estudantes, solteiros e executivos.

Com o Plano Real, o Brasil conquistou confiança no exterior e passou a ser alvo de investidores internacionais. Como não havia edificações hoteleiras suficientes a demanda

acabou sendo desviada para o mercado de *flats*, que melhoraram a qualidade e passaram a investir em equipamentos e serviços semelhantes aos hotéis, como local para eventos, serviços de alimentação e outros.

Para Beni (1998), Flat é o conjunto de unidades condominiais, pertencentes a proprietários diversos, que se destinam à residência fixa ou temporária, de seus proprietários ou de terceiros, que pactuarão contratos de locações atípicos, com prazo de duração variável. Tais condomínios contemplam necessariamente a existência de alguns serviços e comodidades, que são disponibilizados aos condôminos e Inquilinos e na verdade, compõem uma terceira categoria de empreendimentos, já que possuem características peculiares e híbridas, decorrentes das duas categorias de Condomínios: Residenciais e Comerciais.

2.6.3 Os serviços e a empresa hoteleira

Atualmente, os serviços desempenham um importante papel na economia, podendo a sociedade ser chamada de "pós-industrial". A riqueza nessa nova "era", é produto do conhecimento, da informação, dos serviços e das pessoas (por meio de sua criatividade, capacidade intelectual, qualificações etc.) (Stewart, 1998 e Crawford, 1994).

Existem diversas definições atribuídas ao termo "serviço". No entanto, muitas delas são consideradas incompletas por diversos autores, como Téboul (1999) e Grønroos (1995), justamente, por ser o serviço, um fenômeno complexo, que contempla desde o atendimento pessoal à entrega de um produto.

Grønroos (1995) propõe uma definição para o termo, o qual considera como de natureza mais ou menos intangível, que ocorre durante as interações entre clientes e prestadores de serviço. Ele o considera de natureza mais ou menos intangível, pois o caracteriza como um atendimento pessoal ou a entrega de um produto (exemplo: em um hotel, quando o cliente entra em contato com a recepção, a produção e o consumo do serviço ocorrem no mesmo momento, sendo o produto dessa interação um serviço "intangível". No entanto, quando esse mesmo cliente utilizar o quarto, a prestação do serviço resultará na entrega de recursos físicos "tangíveis" - cama, telefone, banheiro etc.).

Levitt (*apud* Téboul, 1999) afirmou que, atualmente, quase todas as empresas prestam serviços, sendo que as dimensões da prestação de serviço podem ser mais ou menos importantes.

‘Os serviços também apresentam características - *intangibilidade* (a prestação de um serviço resulta em uma experiência, portanto não pode ser tocado, testado etc., tendo como exemplo uma viagem que o resultado é a experiência); *inseparabilidade e simultaneidade* (não há como separar o prestador do serviço do consumidor de serviço. A presença do prestador de serviço é inevitável. Por exemplo: ao recepcionar o cliente no hotel, cliente e prestador de serviço precisam estar presentes); *variabilidade* (os serviços variam em virtude da ligação à pessoa do fornecedor de serviço, bem como à pessoa do cliente, ao local e ao tempo. Depende de quem, quando, onde e como são providos os serviços); *perecibilidade* (não podem ser armazenados) e *não transfere propriedade* - que os diferenciam dos bens manufaturados. Essas características são propostas por diversos autores como Kotler (1998), Gianesi & Corrêa (1996), Grønroos (1995), Fitzsimmons & Fitzsimmons (1998), Crawford (1994), entre outros.

Os serviços, a partir das concepções apresentadas, são considerados componentes principais da nova economia, através da geração de emprego e renda, com grande participação no PIB (Produto Interno Bruto) em muitos países. Quanto mais as economias se desenvolvem, mais grande parte da população se desloca para esse setor [Gianesi&Corrêa (1996), Grønroos (1995), Téboul (1999) e Fitzsimmons & Fitzsimmons (1998)].

O serviço pode ser referido na visão de Dias (2002), tanto aos aspectos tangíveis, quanto aos aspectos intangíveis de um produto. O valor pago pelo cliente determina o que ele espera do serviço. No caso do produto hotel, os aspectos tangíveis seriam aquilo que o cliente vê, a aparência física das instalações e pessoal, decoração, ambiência, sabor e apresentação de uma refeição, conservação dos equipamentos e sinalizações. Os aspectos intangíveis seriam o processo de reservas, informações, tempo de espera do *check-in* e *check-out*, atendimento às solicitações e especialmente o tratamento dado pelos funcionários.

De acordo com DIAS, (2002), César Ritz, considerado um dos percussores das relações públicas dos hotéis, escreveu em suas memórias que nenhuma relação comercial entre compradores e vendedores é tão íntima, quanto na hotelaria. A conscientização dos funcionários, explicando seu valor dentro da empresa, treinando-os para entender e atender bem todos os clientes é fundamental para uma boa prestação de serviços.

Outro fator que influencia cada vez mais na decisão de um hóspede apontado por Dias (2002), é a prestação de serviços especializados, que o fazem se sentir diferente. O conceito de CRM (*Customer Relationship Management*) vem sendo utilizado em grande parte das empresas visando cuidados mais acurados em relação ao cliente, através de ferramentas que mapeiam suas informações pessoais e preferências, personalizando os serviços.

Considerando a globalização, o tamanho do mercado e das empresas, além do curto tempo para se tomar decisões, Dias (2002), diz que a ordem hoje em dia é a rapidez e automação do processo de relacionamento com o hóspede, ferramentas que agreguem valor ao serviço prestado, que elevem a qualidade do empreendimento, fazendo com que o cliente se sinta privilegiado, podem conquistar sua fidelidade e, por meio de divulgações positivas, mais clientes.

2.6.4 Qualidade e satisfação dos serviços na hotelaria

Como afirma Castelli (2002), uma condição que se torna determinante para o sucesso empresarial é o desempenho com qualidade dos serviços hoteleiros, pois a concorrência vem se tornando cada vez maior, e o cliente mais exigente.

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 403) as empresas precisam compreender como seus clientes percebem a qualidade e que nível de qualidade esperam. Devem tentar ao máximo atender as expectativas do consumidor, e de forma mais eficiente que seus concorrentes. Oferecer qualidade exige administração total e empenho dos empregados, assim como sistemas de avaliação e recompensa contínuos com relação aos melhores desempenhos.

Para Cobra (2001), a arma mais poderosa capaz de vencer a concorrência é a qualidade dos produtos e serviços prestados, atraindo e retendo os clientes por meio do valor percebido e a satisfação deles.

Desta forma, as empresas hoteleiras devem buscar a qualidade criando uma filosofia empresarial acerca das necessidades de seus clientes, e conforme Castelli, (2002), deve passar por três fases, sendo estas a convicção, o compromisso e a conversão:

- **Convicção:** esta fase se caracteriza quando a direção da empresa conclui que é necessário mudar pois seus produtos e serviços já não satisfazem mais as necessidades e desejos dos seus clientes.
- **Compromisso:** caracteriza-se quando a direção decide dar início ao processo de mudança rumo a qualidade, apoiando assim os funcionários, explicando a eles a situação e liderando, não chefiando, todo o processo, pois como afirma Chiavenato (1994, p. 692), os gerentes devem mandar menos e liderar mais as pessoas. A empresa em transformação requer líderes, não chefes. Precisa de pessoas capazes de obter e convocar a energia de outras pessoas e orientá-las para o alcance de objetivos comuns. O líder é um criador de futuros, de situações novas, de metas ambiciosas. Não é o mando que conduz à inovação, à criatividade, à mudança e à transformação, mas a própria conscientização e iniciativa das pessoas. Menos ordens e mais suporte.
- **Conversão:** quando o fanatismo da direção pela qualidade é transmitido a todos os membros da empresa.

Para isso, faz-se necessário segundo Castelli, (2002), que a empresa se dedique totalmente a fim de anunciar uma política de qualidade coerente, certificado-se que cada membro da empresa esteja treinado para desempenhar suas funções de forma a satisfazer sempre o cliente. Afinal, de acordo com Aidar (1995), a qualidade não depende apenas dos produtos e serviços prestados, mas também das pessoas envolvidas na prestação dos serviços, afirmando que o desenvolvimento da qualidade do pessoal da empresa eleva de imediato a qualidade do serviço ou produto.

De acordo com Las Casas (2000, p. 83) a qualidade de em serviços está ligada a satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação que possa ocorrer esta satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa.

Contudo a qualidade não deve ser alcançada apenas nos produtos e serviços, mas também no modo de como atender e prestar esses serviços, pois segundo Castelli (2002, p. 23), a Qualidade humana é crucial nas prestações hoteleiras. Até porque a Qualidade dos bens e serviços depende, quase por inteiro, da atuação das pessoas, seja individualmente, seja em grupo. Produtos e serviços de Qualidade superior só podem provir de funcionários com alto nível de qualificação, inseridos num excelente processo. Só os funcionários bem-conscientizados e mobilizados para a primazia da Qualidade que têm a condição de fazer esta síntese: Qualificar cada vez mais o processo que gerará, por sua vez, produtos e serviços cada vez melhores.

Assim faz-se necessário identificar os clientes a fim de saber o que eles necessitam e desejam, podendo satisfaze-los de forma que eles fiquem encantados, deixando-os chocados com a excelência do serviço, pois como afirma Kotler e Armstrong (2000, p. 394) “o cliente encantado cria um vínculo emocional com o produto ou serviço, não apenas uma preferência racional, o que cria nele um alto nível de lealdade.”

No entendimento de Las Casas, (1999, p. 20), uma empresa consegue alcançar a qualidade total quando oferece qualidade e serviços superiores tanto a seus clientes como também aos proprietários e funcionários. Assim, Las Casas (1999, p. 20) diz que a qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado.

"Satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas" KOTLER (2000 p 50).

Percebe-se, então, que o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas em relação a um produto e serviço. Um consumidor pode experimentar um de seus três níveis amplos de satisfação. Se o desempenho ficar longe das expectativas, ele estará insatisfeito. Se o desempenho atender

às expectativas, estará satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, o consumidor estará altamente satisfeito, gratificado ou encantado.

As ferramentas para uma empresa rastrear e mensurar a satisfação dos consumidores classificam-se em básicas e sofisticadas. As empresas utilizam os seguintes métodos:

- Sistemas de reclamações e sugestões;
- Levantamentos dos níveis de satisfação dos consumidores (através de questionários ou ligações telefônicas a uma amostra de consumidores recentes para constatarem como eles se sentem sobre vários aspectos do desempenho da empresa e, muitas vezes, até do desempenho do concorrente);
- Compra fantasma (contratando pessoas para se apresentar como compradores potenciais nas lojas e, depois, relatarem os pontos fracos e fortes que constatarem na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes);
- Análise de consumidores perdidos;

CAPÍTULO III – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo é apresentada a metodologia que foi utilizada com vistas a atingir os objetivos propostos, e foi elaborada a partir da base teórica, conforme descrita abaixo, onde se pretendeu verificar se **“As estratégias de orientação para o mercado está adequadamente relacionada com o desempenho organizacional e sua vantagem competitiva em três hotéis resorts da grande Florianópolis”**.

3.1 Delineamento do método de pesquisa

O estudo feito é do tipo surveys, ou seja, levantamento de dados e questionamentos, que de acordo com Gil (1999), esse tipo de pesquisa se caracteriza pela interrogação direta das pessoas, onde se deseja saber os comportamentos, e o dados coletados são analisados qualitativamente para saber as conclusões.

Caracterizou-se também, como descritiva, pois analisou as estratégias de orientação para o mercado em organizações de serviços como forma de ganhar vantagem competitiva.

As pesquisas descritivas, são aquelas que visam descobrir na concepção Gil (1999), a associação entre variáveis, e em alguns casos permite uma visão mais ampla dos problemas. A pesquisa se caracterizou como exploratória de natureza qualitativa.

De acordo com Marconi (1991), os estudos exploratórios se baseiam numa pesquisa bibliográfica, e se refere a um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, que possam fornecer dados relevantes relacionados ao tema estudado.

Num primeiro momento, iniciou-se uma pesquisa exploratória, a qual permitiu um maior aprofundamento no tema em questão e uma melhor compreensão do problema. Nesse tipo de estudo, no entender de Samara e Barros (2003), tem como característica principal à informalidade, a flexibilidade e a criatividade, proporcionando o primeiro contato com o fenômeno pesquisado, ou um melhor conhecimento com o objeto da pesquisa. É o primeiro passo para se determinar uma situação mercadológica.

De acordo com Mattar (1999), diferentes metodologias requerem formas diferentes de coleta e análise de dados, de maneira a tender os objetivos da pesquisa, tanto técnica como economicamente.

No conceito e definição de Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo à descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado. Para esse autor, as pesquisas descritivas caracterizam-se pela formulação prévia de hipóteses, além de partir de um estudo pré-planejado e estruturado. No presente estudo, o pesquisador teve como objetivo, identificar as práticas adotadas nas organizações pesquisadas, permitindo assim, a descrição de características das empresas envolvidas e seus respectivos ambientes onde atuam e, para tanto, utilizou-se de técnicas de coleta de dados padronizadas, ou seja, questionários com entrevistas gravadas.

Gil (1999), destaca que as pesquisas descritivas apontam como característica expressiva à utilização de técnicas de coleta de dados padronizadas, citando a observação sistemática e os questionários.

A pesquisa qualitativa para Richardson (1999, p. 90), pode ser considerada como: “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos pesquisadores, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.”

3.2 Universo

Os três casos estudados foram hotéis resorts da região metropolitana da grande Florianópolis, conforme abaixo citados:

A pesquisa se caracterizou como um estudo transversal (cross-sectorial), já que as informações foram coletadas de uma dada amostra de uma população Malhotra (2001), ou seja no ano 2006. A amostra foi composta de gerentes de marketing e divulgação ou outro cargo com poder decisório. Todos os questionários respondidos foram validados.

3.3 Procedimento e instrumento de coleta de dados

Os procedimentos para coleta dos dados primários foram feitos através de entrevista marcada com os gerentes de marketing e outro cargo de confiança com poder decisório dos Três hotéis resorts da região metropolitana de Florianópolis, onde o pesquisador aplicou um questionário elaborado a partir de um modelo proposto por Kohli jaworski (1993), adaptada a organizações de serviços, conforme anexo 5. Malhotra (2001), identifica o método de levantamento quanto ao meio de aplicação do instrumento de coleta dos dados em entrevista telefônica, entrevista pessoal, entrevista pelo correio e entrevista eletrônica.

De acordo com Hayes (1996, p. 41), no desenvolvimento de um instrumento de coleta ou mesmo aplicado um construto já existente, “é importante assegurar que os dados obtidos através deles reflitam informações válidas e efetivas.” Nesse sentido, o instrumento a ser utilizado deve ser de consistência empírica e científica comprovada. Para tanto, utilizou-se de um equipamento onde foram gravadas todas as respostas.

As variáveis de orientação para o mercado usadas por Kohli e Jaworski (1993), e adaptadas para organizações de serviços no presente estudo são:

- Geração de Inteligência
- Disseminação de Inteligência de Mercado
- Resposta à Inteligência de Mercado

Adaptação do questionário de pesquisa utilizado por Kohli, Jaworski e Kumar (1993)

Observa-se que nos trabalhos realizados no Brasil, que a pesquisa desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), tem sido utilizada com um grau de confiabilidade a partir de testes realizados. Pode-se citar os trabalhos empíricos de Silveira, 1998; Sampaio, 2000; Menna, 2001; Perin, 2002; entre outros pesquisadores. No presente trabalho será utilizado o questionário proposto pelos autores citados, de forma qualitativa, adaptado para organizações que prestam serviços no ramo de hotéis.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Na presente pesquisa utilizou-se de dados primários e secundários. No que se refere às fontes primárias, a técnica utilizada foi a da entrevista com aplicação de questionário, em face de ser um dos recursos mais significativo e importante em estudos de caso, conforme afirma Yin (1994).

O roteiro utilizado para a entrevista, está exposto no anexo 1, e é composto por perguntas abertas, sendo que antes da aplicação da entrevista com os gerentes das empresas pesquisadas, foi feito um pré-contato com os entrevistados. Ressalta-se aqui, que no dia da realização das entrevistas, procedeu-se uma visita em todos os setores da organização. As entrevistas foram gravadas, com a prévia autorização do entrevistado, sendo as mesmas transcritas no dia seguinte, para verificar se haveria necessidade de um segundo contato. Também foram anotados alguns tópicos durante a entrevista.

Com relação às fontes secundárias, utilizou-se em sua maioria, artigos periódicos internacionais referentes à área de estratégia, marketing e orientação para o mercado. Além disso também foram feitas pesquisas em periódicos de outras áreas relacionadas, diversos artigos de congressos nacionais, teses e dissertações, livros estrangeiros e nacionais. Também foram feitas pesquisas em revistas, relatórios de pesquisas na área, ABIH (associação brasileira de hotéis) e Abeoc (associação brasileira de eventos e organização de congressos).

Para coletar as evidências no estudo de caso utilizou-se de alguns recursos, como documentos e observação direta. A utilização de tais recursos para Yin (1994), é justificada,

devido ao fato dos recursos se complementarem. Por exemplo na análise documental foram utilizados documentos administrativos, revistas que abordam questões sobre as organizações em análise, assim como do setor ao qual pertencem. No entender de Yin (1994), A utilização de análise documental em estudo de caso é importante, já que: a) ajudam na verificação dos nomes, títulos etc., que foram mencionados nas entrevistas; b) podem fornecer detalhes específicos que irão colaborar com as informações de outros recursos; e c) permitem fazer inferências a partir das informações dos documentos.

Além dos recursos de coleta de dados citados, o pesquisador também adotou como forma de coleta, a observação direta. Para tanto, o pesquisador utilizou-se de uma observação menos formal, que é feita por meio de visita à organização para a realização das entrevistas (Yin, 1994). Tais observações foram anotadas e auxiliaram no desenvolvimento da pesquisa, juntamente com os demais recursos utilizados.

De acordo com Yin (1994), a utilização de múltiplos recursos de evidência é importante, pois permite o desenvolvimento de linhas convergentes da pesquisa, resultando em um processo de triangulação de dados sobre o mesmo fenômeno.

Silva e Menezes (2001), Yin (1994), destacam que a análise dos dados é o estágio mais difícil em pesquisas que adotam o estudo de caso. Essa pesquisa, de acordo com o exposto na classificação da pesquisa, tratou os dados de forma qualitativa, proporcionando informações sobre o assunto estudado. Por se tratar de um estudo de caso, utilizou-se uma redação mais informal, narrativa, ilustrando com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos e objetos de estudo, assim como quadros e figuras, para melhor entendimento e visualização dos resultados.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os três hotéis resorts da região da grande Florianópolis, durante o ano de 2005/2006, com a aplicação de questionário específico contendo as informações referentes aos hotéis resorts, julgadas de interesse para a respectiva análise de orientação para o mercado.

4.1 Informações do setor em estudo

Dentre os hotéis pesquisados, 100% tem como sua principal atividade a hospedagem, sendo que um classifica-se como hotel Ecológico resorts, um como hotel termal resorts e um como hotel de praia resorts. Na tabela nº 02, abaixo, apresenta-se os dados dos mesmos:

Características dos hotéis	Quantidade	Total (%)
Hotel Resort Ecológico	1	33,33
Hotel Resort Termal	1	33,33
Hotel Resort de praia	1	33,33
Total	3	100

Tabela 01 – Características dos hotéis

O nome das empresas será preservado, conforme solicitação das mesmas. Portanto se adotará o critério de citação do tipo de cada organização pesquisada.

A seguir são apresentados os dados das empresas, suas características, e a análise sobre as estratégias de orientação para o mercado.

Inicialmente, será apresentada a empresa pesquisada, mostrando seu perfil e respectivos dados secundários da organização. Isso permitirá de maneira rápida identificar a empresa e respectivo perfil, com uma visualização consistente dos principais elementos que podem mostrar o comportamento estratégico das empresas pesquisadas.

4.2 Hotel Resorts Ecológico

A pesquisa foi feita com o gerente comercial, responsável por toda a parte de divulgação e comercialização dos produtos oferecidos pelo hotel, que forneceu as informações conforme abaixo, e que são objetos de análise:

Características do hotel:

O hotel Eco Resorts, é um hotel situado entre o campo e a praia, apresentando clima de fazenda ou village. Possui em seu quadro funcional 55 funcionários, e apresenta a seguinte estrutura:

- 33 cabanas e 14 apartamentos
- Ar condicionado e telefone
- Piscina com tobogã
- Bar e restaurante
- Quadras de futebol, vôlei, tênis e padlle
- Cavalos, charretes e caiaques
- Equipe de recreadores
- Agência exclusiva de ecoturismo
- 03 salas climatizadas para eventos
- 01 salão para eventos sociais
- Sonorização e equipamentos áudio visuais

Em 2005 o hotel associou-se a uma rede de hotéis nacionais, passando a atender sua clientela com um único padrão de atendimento, focando toda sua estrutura funcional nos serviços eficientes, e na satisfação do cliente, com preços compatíveis com o que é ofertado. Procurando estudar se a empresa tem orientação para o mercado em suas ações, estruturou-se um questionário de pesquisa que se passa a expor a análise da entrevista concedida pelo gerente comercial da organização, onde os aspectos mais relevantes serão

objetos de análise, utilizando-se as variáveis geração de inteligência, disseminação de inteligência de mercado e resposta à inteligência de mercado.

4.2.1 Geração de inteligência de mercado

Na busca da satisfação do cliente, no entender de Kohli e Jarwoski (1990), é necessário que seja utilizado técnicas e ferramentas que permita identificar os requisitos desejados pelo cliente e logo após medir e aplicar estratégias a fim de atender esses requisitos. Para esses autores a geração de inteligência de mercado está relacionada às necessidades atuais e futuras dos clientes dentro da empresa. Nesse contexto, os gerentes precisam estar mais próximos de seus clientes, buscando descobrir com exatidão as suas necessidades. Isso vem incentivando cada vez mais as pesquisas junto aos clientes, visando identificar, conhecer e atender melhor suas necessidades por produtos e serviços.

Em seus estudos de Slater e Narver (1994), são categóricos em afirmar, que a orientação para o mercado é uma forma particular de cultura. Para eles, os negócios mais orientados para o mercado se posicionam melhor para obter sucesso em qualquer situação e condição do ambiente. Destacam a importância da aquisição da informação, como uma forma de poder criar valor para o cliente

A participação ativa dos funcionários no processo de levantamento das informações faz com que a organização responda mais adequada aos desafios do mundo de hoje, que além de complexo, muda muito rapidamente e cada vez é mais difícil às decisões ficarem na mão da cúpula da empresa.

Nesse sentido procurando verificar as necessidades dos clientes o gerente do Hotel Eco Resort enfatiza como a empresa identifica os produtos e serviços que os clientes necessitarão no futuro utilizando como uma das estratégias a pesquisa com os clientes, como destaca abaixo:

“A primeira pesquisa que se faz com o cliente é já na saída do check-out. Quando o cliente faz o check-out e já na saída recebe uma ficha para dar um feedback par ao hotel dos mais diversos setores e serviços e avaliação dos serviços. Através da

ficha do hóspede, do próprio check-in, a gente envia uma nova ficha agradecendo se ele já preencheu aquela, ou a gente envia a mesma por e-mail. Esta já é a primeira forma da gente identificar a necessidade dele no futuro. Uma avaliação do serviço que ele teve e qual as melhoras que ele pretende ter ao voltar se hospedar. A gente tem um retorno bem positivo, a gente faz avaliações mensais dessas fichas para poder melhorar todo mês posterior ao serviço”.

Ferramentas de pesquisa usadas adequadamente no entender de Richard (2003), sempre serão um passo importante, pois podem reproduzir recomendações que os executivos precisam para a tomada de decisão, principalmente no que diz respeito a identificação de oportunidades para melhor atender aos clientes. Corroborando com isso, ao analisar o assunto Lorge (1999), destaca que os clientes estão sempre buscando novos produtos e serviços, especializações de produtos tradicionais, novos conhecimentos.

Quando é percebida uma mudança no mercado as organizações devem buscar uma adaptação rápida na busca de atrair novos negócios.

No mesmo direcionamento Stern (1997), acrescenta que os interesses e as opiniões dos clientes são os elementos mais importantes nos processos de mudança. A competência da empresa em atender os anseios atuais e futuros dos clientes, passa pela capacidade da empresa de se adequar às necessidades dele.

A identificação de dados úteis a serem aproveitados pela empresa, para Mattar (2001), é extremamente importante pois a pesquisa é função que liga o consumidor, ou seja, o público alvo ao marketing da empresa, através da informação. A informação é usada para identificar e definir oportunidades e os problemas de marketing, assim como gerar, refinar e avaliar a ação de marketing. Desta forma a pesquisa pode fazer com que a empresa entenda o cliente, fazendo com que a relação entre a empresa e cliente possa ser monitorada e aperfeiçoada.

A importância de uma estratégia de pesquisa bem sucedida é fundamental para a organização, sendo que Kotler (2000), classifica a pesquisa de marketing, como o planejamento, coleta, análise e a apresentação sistemática dos dados e descobertas

relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. Nesse direcionamento, e analisando a importância da pesquisa para as organizações, Richers (2000), diz que a sua elaboração, baseia-se em escolher o universo, preparar o orçamento, e definir e desenvolver o instrumental de pesquisa, coletar, avaliar e interpretar os dados colhidos, bem como preparar os relatórios e apresentar.

Através da pesquisa, a empresa pode detectar os requisitos de qualidade necessários que visa aumentar a força da empresa, ou seja, o cliente satisfeito, aquele que continua comprando os serviços da empresa e também recomendando aos seus conhecidos, daí a importância no processo de melhoria contínua nos produtos e serviços.

As necessidades dos clientes mudam constantemente e por isso Crosby (1999), afirma que as empresas devem estar atentas a antecipar-se a essas mudanças e ter vantagens competitivas no mercado. Para ele o cliente forma uma percepção de uma organização com base em impressões absorvida de algum funcionário. Daí a importância de todos os setores que integram a organização estarem conscientes da sua importância de cumprirem os requisitos que contribuem para a satisfação do cliente. Esse autor identifica como muito importante um bom sistema de monitoramento da satisfação do cliente, sendo que o processo inclui: definir quais dados interessam e assegurar que os dados são úteis e confiáveis, identificar quem são os clientes com esses dados e seguir o processo que passa pelas seguintes fases: identificação da expectativa do cliente, medição da satisfação com a pesquisa, elaboração de estratégias de qualidade e a implantação de melhorias, que visem satisfazer o cliente.

Ao comentar do universo dos clientes a serem pesquisados, a importância das pesquisas e o instrumento utilizado para avaliar a satisfação do cliente o gerente destacou:

“A gente trabalha principalmente com as informações que se tem dentro da empresa, das pessoas que já conheceram o hotel. Esta é a prática mais comum hoje dentro da empresa. Agora, algumas oportunidades a gente já fez pesquisa de mercado. A gente trabalha com empresa terceirizada para saber qual a necessidade do mercado, de repente, de Florianópolis, corporativo, com relação

a eventos. O Sul do país é o nosso principal mercado, Curitiba, Porto Alegre, e, a própria região da grande Florianópolis.

Usamos uma ficha de avaliação de serviços. É uma ficha de avaliação de mercado mesmo, que a gente envia para o cliente periodicamente.

E com corporativo, então, fica mais fácil de se trabalhar porque o contratante é um só. Então o grupo ele vem diante do fechamento de uma pessoa, ou de um responsável ou até de uma pessoa terceirizada, que às vezes não é da própria empresa que está realizando o evento. A organizadora do evento vem, contrata os serviços do Hotel, e dela a gente recebe o feedback e a gente consegue fazer pesquisa de como atuar no próximo evento” .

De acordo com os comentários de Sobral (2002), satisfazer o cliente é agradar e contentar, mais esta satisfação é medida pelas pessoas, que auto avaliam as empresas obtendo as informações pela visão, audição, olfato, paladar e tato. A percepção do cliente pode ser inconsciente, e isto significa que a organização deve perceber o que traz a satisfação. Na mesma direção, a satisfação do cliente para Kotler (2000), é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço, em relação às expectativas da pessoa.

Dentro dessa realidade, quem busca conquistar os clientes, deverá estar acompanhando as tendências de mercado, orientando as informações de acordo com seu planejamento.

Contextualizando nessa direção, Lovelock e Wright (2002), observam que os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento do serviço sendo que está relacionado com suas expectativas. Consideram a satisfação como sendo um estado emocional.

Para poder chegar a satisfação do cliente é preciso conhecer a percepção de seus clientes, de acordo com Bretzke (2003). Para ele a percepção é o processo pelo qual as

peças selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem significativa do mundo. Destaca, que as mudanças nas preferências dos clientes devem ser detectadas, no sentido de montar estratégias para buscar novos clientes. Nesse sentido, são utilizadas algumas práticas gerenciais como o CRM (*customer relationship management*), que se constitui numa ferramenta gerencial bastante significativa.

Sobre a utilização dessa ferramenta, o gerente do Eco Resort destaca, o CRM, informando como alimenta o sistema:

“O outro recurso que a gente tem é o próprio CRM. Porque se ele for bem utilizado se consegue evoluir muito no serviço, porque ele consegue anotar detalhes importantes, que às vezes, passa batido.

É alimentado no check-in, no check-out, na base da informação do cliente, na conversa. Se você se hospeda aqui e diz que gosta de dois travesseiros no seu lado direito, na hora de dormir, a gente consegue jogar no sistema, e da próxima vez quando eu colocar seu nome numa reserva, já aparece que você gosta dos dois travesseiros no seu lado direito.

Possuímos um banco de dados do cliente. Mas, no caso de você ligar para fazer a reserva, e chegar aqui para fazer o check-in, na hora que eu joga seu nome no sistema, já aparece todos os detalhes. As preferências individuais. Ou até mesmo coletivo. Às vezes a gente fecha alguns eventos, tipo AMBEV, que não gosta que sejam servidos produtos que não sejam deles.

Então a gente tem que preparar como o cliente deseja o evento, a gente tem que preparar todos os frigobares, mudar alguns produtos que a gente serve na casa, com a preferência deles, estas coisas”.

O relacionamento com o cliente no entender de Gordon (2002), ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que este valoriza. Para ele, é a chave para a excelência na prestação de serviços. O tratamento diferenciado auxiliará na aproximação do cliente e conduzirá para o aperfeiçoamento do serviço, garantindo a qualidade oferecida. A empresa prestadora de serviço, pode ter a seu lado um aliado, com a participação direta do cliente, poderá assegurar que o produto final atinja o resultado esperado conquistando a confiabilidade do solicitante.

Os produtos, sendo eles tangíveis ou intangíveis, possuem um segmento, tipo de pessoa ou ainda um grupo que sente atratividade pelo produto. A essas pessoas ou grupos costuma-se intitular de público alvo ou grupo de interesse, que na perspectiva de Kotler (1998), é um grupo de pessoas que tem interesse real ou potencial por um produto ou serviço e a capacidade de pagar pelo mesmo. Por intermédio da identificação do público alvo, que a empresa atinge ou deseja atingir, é que haverá o direcionamento do esforço de marketing.

O primeiro passo para a oferta do serviço é a descoberta para quem é feita à oferta, com informações dos desejos, trabalha-se de forma com que o cliente possa adquirir aquilo que deseja, ficar satisfeito e conquistar um possível relacionamento, tendo em vista que, nos tempos atuais é mais vantajoso a empresa reter seus clientes do que conquistar novos.

A edificação de relacionamentos duradouros é construída por intermédio de vários fatores. Esses fatores variam de acordo com a percepção do cliente, pois cada indivíduo considera para um relacionamento algo específico. Gordon (2002), relata como importantes fatores, possuir e desfrutar de uma comunicação efetiva; ter uma personalidade que corresponda à imagem preferida do cliente sobre a organização e suas ofertas, em áreas como confiança, profissionalismo, técnica, sofisticação, adoção de tecnologia, flexibilidade e honestidade; possuir atitudes que falem ao cliente de uma maneira que eles vejam como simpáticas, aperfeiçoadas, compreensivas em relação aos seus interesses pessoais e individuais, e competitividade que demonstre superioridade em relação às ofertas e opções alternativas.

4.2.2 Disseminação de inteligência de mercado

A comunicação e a disseminação das informações a todos os setores da empresa no entender de Kohli e Jarwoski (1990), é fundamental, já que todos são responsáveis pela satisfação dos clientes. A inteligência de mercado para esses autores, deve contribuir para que sejam criados canais de comunicação entre os diversos departamentos da organização, no sentido de que a disseminação das informações permita a todos compreender e responder ao mercado de forma eficaz. A capacidade de responder ao mercado de forma eficaz, significa atender aos anseios dos clientes através de geração e disseminação da inteligência de mercado.

Entendendo ser de grande importância para a empresa a disseminação de informações, também Narver e Slater (1990), destacam que esse fator pode ter um efeito positivo no longo prazo, podendo contribuir de forma significativa no desempenho da empresa, e nos benefícios que poderão advir dessa postura.

Para tanto é necessário que o hotel invista tempo discutindo com as gerências e áreas, sobre as necessidades futuras dos clientes, além de discutirem os fatos relevantes que eventualmente tenha ocorrido com o cliente.

Nesse sentido, o gerente destaca:

“Aqui é feita reunião para cada evento que entra, com os coordenadores de setores. É passado as necessidades dos clientes, pequenas coisas que o cliente solicita, um copo de leite, a bolacha. Se não pode vir maionese e sim margarina. Esse tipo de coisa é colocado diante de todo grupo, para que a responsabilidade não seja apenas do setor e sim que todos saibam. Então a pessoa passou a maionese na bolacha, como o cliente não queria, muitas vezes o erro é corrigido por quem está levando o copo de leite. Muitas vezes é o garçom. Então isso a gente consegue corrigir antes que o cliente perceba. Para isso é importante o envolvimento de toda equipe. Independente do setor que a pessoa está trabalhando, isto é feito rapidamente. Essa é a idéia. Muitas vezes não acontece.

São feitas reuniões posteriores ao evento. O evento saiu, é feita uma reunião dos coordenadores para saber se as necessidades dos clientes foram atendidas. E se apareceu algum erro na operação, é constatado na reunião.

Por ser um hotel pequeno, a gente tem uma estrutura limitada, 42 apartamentos, esta reunião é feita no final da semana. O evento sai, no primeiro período livre, a gente está se reunindo. É uma reunião pequena.

Em casos maiores chega na gerência, em casos menores não. Daí é resolvido entre os coordenadores. Daí na reunião, junto com a gerencia é visto se houve, se está havendo com freqüência. Se foi um fato isolado. Porque muitas vezes acontecem pequenos erros e são corrigidos ali mesmo e não são levados adiante porque os coordenadores arrumaram e não vai ser repetido. Agora se for um negócio que acaba sendo com freqüência deverá ser tomado providencias imediatas”.

O reconhecimento das necessidades para muitas situações empresariais, deve ser encarado como um fator extremamente importante, pois cada situação em que o cliente está submetido, quando da utilização dos serviços da empresa, tem um valor que deve ser analisado para eventuais tomadas de decisão. Atualmente vive-se diante de uma nova realidade marcada por uma economia orientada para o cliente e para o valor dos serviços prestados ao cliente, seja na forma direta como na área de serviços, ou seja, como um serviço que esteja agregado ao serviço.

Nesse sentido, Bekin (1995), diz que não adianta mais prestar um serviço ou entregar um produto com as qualificações mínimas exigidas pelo consumidor, o que se deve fazer é adequar os produtos e os serviços às expectativas de qualidade, valores e desejos do consumidor final. Desse modo constata-se que uma empresa para ser orientada para o mercado, deve se preocupar com a qualidade procurada pelo cliente, dependendo menos da mídia, voltando-se para uma abordagem mais seletiva no atendimento ao cliente. Salienta que os serviços são vitais para as organizações e ignorá-los significa correr um grande risco de não se manter no mercado.

Corroborando com isso, de que houve um extraordinário crescimento no crescimento no setor de serviço, buscando o atendimento cada vez melhor ao cliente, Grönroos (1995), diz que o mesmo representa uma fonte de riqueza e empregos na economia.

Em organizações de serviços atender e fazer com os clientes se sintam satisfeitos com o que lhes é oferecido pode fazer a diferença. Os clientes que estão inteiramente satisfeitos acreditam que a empresa compreende e atende a totalidade de suas preferências.

Acreditando ser importante a empresa estar atenta a todos os detalhes de prestação de serviços Bretzke (2003), descreve que a satisfação das necessidades é o estado de realização atingido quando o desempenho do produto ou da prestação de serviços se iguala as expectativas do cliente estar satisfeito.

Para que a empresa possa atingir um estágio onde ficar atento para satisfazer todas as necessidades dos clientes requer um adequado planejamento estratégico, onde todos na empresa estejam totalmente integrados com a filosofia de trabalho e com o objetivo de alcançar as estratégias definidas. Nessa direção, quando questionado se a empresa possuía um planejamento estratégico o gerente aborda o assunto, relatando da seguinte forma:

No ano passado o planejamento foi feito por uma profissional, que já trabalhou muitos anos em outro hotel. Ela está hoje com uma empresa terceirizada. Ela é formada. Tem pós-graduação em marketing e fez o planejamento o ano passado para a gente. Trabalhava no setor comercial do Hotel. E este ano ela não está mais com a gente e a não contratamos o serviço dela.

Destaco aqui que o mesmo planejamento que temos de marketing, temos também do financeiro. Na realidade temos um consultor que nos dá toda as diretrizes financeiras. Destaco aqui também à parte do treinamento do pessoal do hotel, que este a gente fez mais treinamento do que nunca. Até pela mudança. Quem fez o treinamento foi o pessoal do da franquia do hotel.

O setor que teve mais mudança foi no A&B. sem dúvida alguma. Eles vieram com uma visão nova, mas em todos os setores tiveram inovações. Na governança, na forma de limpeza. Radical.

A gente está satisfeito nesta parte de know-how, nesta parte que houve de mudança, implantação, mas em números não tem batido ainda com a promessa com a promessa na hora de fechar o contrato. Está até sendo avaliado a própria franquia. Está tudo sendo reavaliado.

O planejamento estratégico Para Oliveira (2001), refere-se à maneira com a qual uma organização pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. Observa-se que aquelas empresas que realizam um planejamento estratégico formal tendem a se adaptarem mais rapidamente ao mercado, bem como proceder a mudanças mais organizadamente. O autor reafirma que o planejamento estratégico é como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, para poder obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Pode-se inserir que o planejamento estratégico refere-se a traçar os objetivos para a empresa como um todo. Assim, para a empresa estruturar seu planejamento é necessário planejar cada parte da empresa.

O planejamento é importante para a empresa poder conhecer a si mesma e saber o seu potencial. É uma parte importante no momento da materialização das rotinas a curto prazo, conforme destaca Churchill e Peter (2000). O pensamento estratégico na visão de Oliveira (1991) representa toda a sustentação básica para o adequado resultado estratégico de uma empresa, porque nenhum planejamento estratégico ou nenhuma administração estratégica terá sustentação, se os executivos responsáveis pelas decisões de nível macro da empresa não tiverem um pensamento estratégico. Normalmente, o executivo vai adquirindo este pensamento estratégico ao longo do tempo, inclusive com auto-treinamento e muita perseverança, mas respeitando a premissa básica para todo o processo: ter visão aberta e abrangente da empresa e seu ambiente. Além disso, ele deve ter o apoio: de uma equipe eficiente e eficaz; uma estrutura organizacional perfeitamente delineada e aceita; e um sistema de informações gerenciais adequado.

4.2.3 Resposta à inteligência de mercado

Responder ao mercado de forma eficaz, para Kohli e Jarwoski (1990), significa responder os desafios de mercado, trabalhando de forma integrada, e com isso permitir que os gerentes e administradores possam ter uma visão clara das estratégias da empresa. Quando ocorre essa integração, os autores destacam o senso de orgulho por parte dos funcionários, pois todos trabalham com um único objetivo que é de servir o cliente.

Dentro desse contexto, a empresa adquire rapidez nas decisões pois precisa ser rápida para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes, além de revisar periodicamente esforços de desenvolvimento de novos serviços e produtos para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam, não ignorando jamais suas necessidades.

Demonstrando que ao orientar-se para o mercado a empresa pode ter uma vantagem competitiva sustentável, Day e Wensley (1998), destacam a importância da organização associar a orientação para o cliente, à inovação e a cultura do mercado. Para eles, a empresa precisa ter uma visão diferenciada das para poder adequadamente dar a melhor resposta ao mercado.

O gerente do hotel Eco resorts apresenta a forma com é tratado o assunto, principalmente da política de preço, com a seguinte colocação:

No que se trata de preço, nós temos uma margem e esta margem é negociada. Em cima do valor que a gente chega, que é o mínimo a gente começa a trabalhar em cima do diferencial, porque para baixo disso a gente não tem como vender. Lógico que a gente conhece as nossas limitações. Se o Concorrente consegue trabalhar em 12 vezes lógico que seria interessante a gente trabalhar da mesma forma para não perder cliente para lá. Mas a gente sabe que se a gente trabalhar em doze vezes a gente quebra. O negocio não vai fluir. Então a gente vai colocar em quantas vezes a gente consegue chegar. Vamos trabalhar com a tarifa do cartão. Vamos ligar lá para o cartão e negociar lá com o VISA, com o MASTER, como o AMERICA até onde eles conseguem chegar com o juro mínimo. E aí é negociado. O Concorrente faz em 12, mas a gente faz em 8, com valor mais baixo que o Concorrente do Santinho você terá isso, aquilo, etc. e assim é trabalhado nos mais diversos setores. Com pacotes. O Concorrente lançou um pacote de Páscoa com 5 dias e todas alimentações e a noite vai ser frios. O Hotel vai lançar um pacote que chegue perto do mesmo valor só que diferencial na alimentação.

Se a gente não trabalhar com um contato muito próximo com o cliente hoje você não consegue captá-lo. Principalmente o cliente que a gente chama “Augusto” ou “turista”... A gente tem que estar muito próximo disso, para saber sua necessidade e atuar de forma rápida. Porque se a gente não estiver trabalhando em paralelo a gente acaba perdendo para concorrência. Porque se a concorrência percebeu que o mercado está indo para um lado e mudou, o cliente já vai para lá. Principalmente nesta questão de tarifa. Se o mercado começa a trabalhar com tarifa mais baixa a gente é obrigado a enxugar junto. Não tem outra opção. Porque se a gente não for junto a gente não capta o cliente. Ele acaba indo para lá de qualquer jeito. Preço hoje é o principal. Da metade do ano, de julho do ano passado para cá, infelizmente a gente vem trabalhando com tarifa.

O brasileiro é assim. A classe média hoje é a que mais sentiu. O governo, trabalhou muito bem com a classe C ou D.

E estão viajando menos. Tanto que a gente não conseguiu a 100% na alta temporada. Muitos hotéis no mercado abrem só na temporada. Fazem a opção: vou abrir só na temporada porque para mim vale mais a pena fechar em março do que manter a despesa o ano inteiro. A grande maioria dos hotéis de praia vem fazendo isso. Inclusive o Concorrente, que está com 3 hotéis hoje eles fecham dois hotéis e mantém um só aberto, só para manter o nome. Em Canasvieiras, tem um hotel de um amigo. A grande

maioria dos hotéis de praia eles abrem só na temporada. E mesmo assim, quando chega na temporada eles fazem tarifa e não conseguem uma ocupação de 100%. Então o único segmento que a gente consegue e tem que atuar hoje, para manter o hotel aberto são os eventos.

Uma das mais importantes e complexas decisões a serem tomadas pelo gestor de uma empresa na visão de Corrêa e Caon (2002, p. 137), refere-se à determinação do preço a ser cobrado pelo serviço prestado. Para eles, a atividade estratégica de marketing a muito reconhece a importância de se adotar uma política de preços, que seja percebido pelo cliente como forma de também lhes trazer benefícios e satisfação. Daí pode resultar em lealdade num período de intensa competição, justificando a preocupação das empresas com a percepção de valor percebida pelo cliente.

O que se observa é que o problema para muitas empresas é que muitos clientes, tanto individuais como empresariais, não vêem como serviços aprimorados significam mais valor para eles. O prestador de serviços tem de fazê-los perceber o potencial de realce do valor de um serviço.

Com uma visão bastante semelhante Lovelock e Wright (2004, p. 267), argumentam que é mais difícil colocar preços em desempenhos intangíveis do que em bens, haja vista ser mais difícil calcular os custos financeiros envolvidos em atender um cliente do que identificar os custos de mão de obra, matéria –primas, tempo de máquina e armazenamento. Ou seja a variação dos insumos e produtos significam que as unidades de serviço podem não custar o mesmo para serem produzidas, e tampouco podem ser de igual valor para os clientes.

Dentro do setor de serviços o termo preço freqüentemente ganha diversos nomes, as vezes refletindo a natureza do relacionamento entre o cliente e o provedor no qual as trocas ocorrem. Assim, as empresas de prestação de serviços falam de taxas, pedágios, encargos, e tarifas como é o caso dos hotéis.

O cálculo do valor de um serviço deve levar em conta na visão de Lovelock e Wright (2004), os custos fixos, que são despesas gerais, os custos econômicos nos quais um fornecedor de serviços continua a incorrer ainda que nenhum serviço fosse vendido.

Ainda consideram os custos variáveis, que são aqueles associados ao atendimento de um cliente adicional, e que em muitos serviços são baixos.

A política de preços adotada pela organização é de suma importância, pois os clientes quando compram um serviço específico, estão pesando os benefícios advindo dos serviços em relação ao seu custo. Nesse sentido, destaca-se que nenhum cliente pagará mais por um serviço do que aquilo que ache que vale. E, o grande desafio na determinação de preços enfrentado pelas empresas é estabelecer um preço que venda os serviços e ao mesmo tempo ofereça um retorno lucrativo.

A variável preço deve constar da formulação de um plano de marketing adequado onde todas as variáveis são devidamente estudadas com o intuito de atingir os objetivos previamente planejados, sendo de suma importância para a empresa. Cada empresa deve traçar seus objetivos e estabelecer metas. O plano de marketing é um documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços. Abordando o assunto sobre a formulação de um ótimo plano de marketing e as condições para sua implantação, o gerente destaca:

Dentro do planejamento tem o plano de marketing. Esse plano de marketing ano passado à gente alcançou, se não me engano, 85 a 90%. Teve um resultado excelente. A gente teve um faturamento acima da média esperada. Esse ano a gente fez um plano de marketing diferente e a gente já está tendo, já no início deste ano, dificuldade para implementá-lo. A grande limitação do plano de marketing é a financeira. O restante a gente tem até facilidade para implementar.

No final de tudo, se a gente tivesse um pouco mais de verba a gente conseguiria implementar...

O ano passado, quando o hotel tinha outro nome, a gente colocou 5 outdoors na BR. Vindo de Curitiba 3 e vindo do RS 2. Isso deu retorno acima do que nós esperávamos.

Houve uma procura por telefone. E a gente pergunta como que o cliente chegou até o local. Isso é de praxe.

Esses outdoors que a gente colocou não são de papel. São aqueles de PVC. Foi feito de 2 meses e sai quase R\$ 600,00 cada um.

Três já não estão mais. Tem dois. Voltando do Palmas Park você encontra um. Vindo de Curitiba você passa por ele. Se você está vindo a Florianópolis procurando opção de hospedagem você tem a placa. E outro, voltando da Unisul, você consegue ver. É uma média cara.

Jornais a gente também usa. A gente fez o ano passado bastante na coluna do Cacau, colocando aqueles anúncios de rodapé, no Diário Catarinense. A gente faz bastante na CBN, tem um público interessante; na Itapema, o ano passado foi feito também.

E o principal marketing que existe hoje do hotel é o material em feira. Toda feira a gente tem que estar presente.

Quando eu falo em feira eu não falo apenas de feira de turismo. Feira de produção, de carros, enfim. Tudo que a gente possa estar mandando o pessoal para feira a gente manda um executivo com material. Agora até facilitou pela entrada do Hotel. Isso até deu uma tranquilidade para a gente porque todo material do Hotel, revistas que eles fazem, eles tem uma grande quantidade de revistas, distribuídas, anúncios em revistas. A gente paga o royalt, mas acaba evitando ter que jogar no mato assim direto, em anúncios, esse tipo de coisa.

No entendimento de Venettianer (1999), o plano de marketing é um guia para a empresa. É nele que os administradores devem se basear para realizar e controlar os seus negócios. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing. Todas definições de plano de marketing são direcionadas apenas para um objetivo final, que é conquistar o mercado e seus consumidores e conseqüentemente aumentar lucros. Observa-se que quando uma empresa formaliza tal objetivo, tem grandes chances de conquista-lo, pois tem uma ferramenta que pode auxilia-lo a visualizar caminhos antes desconhecidos. O plano deve iniciar com a análise das oportunidades do mercado, segue adiante com as pesquisas e a seleção de mercados alvo, a concepção de estratégias de marketing, o planejamento de programas de marketing, terminando com a implementação de ações de marketing. O bom andamento de todo esse ciclo depende de esforços da organização e do controle dos resultados alcançados.

Na mesma direção, considerando ser fundamental importância para a organização Las Casas (2001), define que o plano de marketing, deve estabelecer os objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda relação produto e mercado, que em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico. Para esse autor o plano de marketing é um composto de vários subplanos, tais como plano de vendas, de novos produtos, de propaganda e de merchandising. Cobra (2001), destaca que efetivamente, o plano de marketing é a base na qual os outros planos de empresa devem estar montados; define as metas, princípios,

procedimentos e métodos que determinam o futuro; é efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso da empresa, à medida que ele seja também atualizado com o sempre saudável ambiente mercadológico.

Pode-se constatar, que um plano de marketing já com suas estratégias formuladas, é um ótimo instrumento de ação para a organização.

4.3 Hotel Resorts Termal

A pesquisa foi feita com o gerente comercial, responsável por toda à parte de divulgação e comercialização dos produtos oferecidos pelo hotel, que forneceu as informações conforme abaixo, e que são objetos de análise:

Características do hotel:

O hotel Resorts Termal, é um hotel situado em região montanhosa, junto a mata nativa. O seu quadro funcional é composto de 83 funcionários, e apresenta a seguinte estrutura:

- Possuem 78 apartamentos e 08 suítes com ar condicionado, TV, frigobar, música ambiente, banheiras com água termal e sacada.
- Restaurante com capacidade para 240 pessoas
- Sala de leitura, sala de jogos de mesa (cartas, dominó, xadrez etc), salão de jogos (pebolim, snooker, ping-pong, videogê)
- Room service 24 horas, lavanderia
- Sauna à vapor e seca, sala de descanso, serviços de massagem estética e relaxante, salão de beleza e hidromassagem
- Lojas e butiques de souvenir, roupas, acessórios, perfumes e revistas
- 02 piscinas internas termais e 04 piscinas externas termais
- Campo e canchas iluminadas de futebol suíço em grama, engenho de farinha e de cana
- Pista de Cooper, cavalos e charretes

- Equipe de recreação, lazer e ginástica permanente
- Salão de convenções com capacidade para 200 pessoas

O hotel com uma temperatura da água termal em torno de 39° centígrados , se apresenta como uma opção de lazer, saúde e turismo. Procurando estudar também se essa empresa tem orientação para o mercado em suas ações, estruturou-se um questionário de pesquisa, que se passa a expor a análise da entrevista concedida pelo gerente geral e a proprietária, que ocupa o cargo de gerente comercial da organização, onde os aspectos mais relevantes são objetos de análise, utilizando-se as variáveis geração de inteligência, disseminação de inteligência de mercado e resposta à inteligência de mercado.

4.3.1 Geração de inteligência de mercado

A geração de inteligência de mercado para Kohli e Jarwoski (1990), está relacionada às necessidades atuais e futuras dos clientes dentro da empresa. Na busca da satisfação do cliente, no entender deles, é necessário que seja utilizado técnicas e ferramentas que permita identificar os requisitos desejados pelo cliente e logo após medir e aplicar estratégias a fim de atender esses requisitos.

Na busca das informações dos clientes, um passo importante na visão de Cobra (2001), é a busca pela empresa por meio da pesquisa de marketing, da coleta de dados que sejam pertinentes e que possam ser transformados em informações que possam auxiliar os profissionais sobre oportunidades e problemas específicos no que tange á tomada de decisão sobre produtos e serviços.

A orientação para o mercado no entender de Bigne (2003), envolve a utilização dos melhores instrumentos para medir a capacidade da empresa em verificar os comportamentos e as atitudes dos consumidores, e planejar as melhores estratégias para atendê-los.

No mesmo sentido Batory (2004), aponta que a orientação para o mercado é de responsabilidade da toda a empresa, e que o levantamento de valores e opiniões sobre o cliente tende a permitir que a organização possa melhora todas as suas ações estratégicas na

melhoria do atendimento ao cliente, além de possibilitar e facilitar os relacionamentos. Dentro desse contexto, sobre pesquisa com os clientes sobre os produtos e serviços que virão a necessitar, a gerência destaca:

Diretora Comercial: o Hotel, assim como outras empresas a gente entende que é muito importante este feedback em relação aos clientes. Qual as ferramentas que a gente mais utiliza hoje? Nós temos um opinativo que é entregue nos apartamentos e deixado na recepção, com uma série de perguntas, que o cliente vai respondendo, vai identificando e vai qualificando, com quatro notas: excelente, bom, regular e péssimo. Em relação a isso ele tem oportunidade de colocar algumas coisas, algumas sugestões, proposta de melhoria, ou também dar um feedback contigo, uma critica construtiva ou um elogio, qualquer tipo de coisa. Então a gente lê os opinativos e atualmente, é a fonte principal do hotel. Segunda ferramenta, que a gente utiliza muito é a mídia eletrônica. Então através do nosso site, ele tem como acessar e entrar em contato. A gente tem um e-mail direto com a administração então a gente pode entrar em contato e dar este retorno. E as pesquisas, na verdade, elas são constantes, porque no hotel a gente está diariamente recebendo feedback. A gente reúne, nós fazemos reuniões operacionais, nós conversamos com as coordenações. Muitas vezes o gerente faz reuniões específicas para setores, porque tem meses ou períodos de ocupação, que um determinado setor está sofrendo um pouco mais de críticas ou está tendo um pouco mais de dificuldade de se ajustar.

Pesquisador: E qual à parte de retorno deste opinativo?

Gerente: Nós temos um universo de 100%, 86 apartamentos ocupados todos os dias, por 30 dias. Isto dá mais ou menos 3.000 opinativos. Na verdade, nem todos participam e o retorno não é assim. Estamos trabalhando nisso, que é a reformulação deste

formulário, que a gente chama de opinativo. Porque hoje as pessoas não querem ter muito trabalho. Elas querem uma coisa simples e objetiva. Que ela coloque “não gostei” e deu. Mas nós temos um retorno em torno de 10 a 15% sobre as reservas efetuadas num mês. Isto nos dá em torno de quase 200 opinativos mês. E nós fizemos esta mensuração. Nós temos um gráfico, um material de utilização em reuniões, que a gente faz para que crie uma competição interna entre os departamentos, e mensalmente é mostrado em gráficos como foi o departamento em relação ao retorno do cliente no hotel. Nós estamos procurando é a comunicação do cliente fora do hotel. O que nós temos? Nós temos hoje uma mídia eletrônica que nós usamos para substituir a mídia impressa. Por exemplo, quando você lança um pacote de promoções ou qualquer outra coisa que você faça no hotel, você vai ao banco de dados, no cadastro do cliente, e manda para ele por e-mail. O que nós estamos ainda nos estruturando é a questão de não chegar nele só para vender, mas sim chegar nele para brindar, parabenizar, então é aniversário, a data da profissão. Esse contato é um contato que exige um pouco de estrutura, não só a estrutura de banco de dados. Gente para estar mandando estes e-mails diariamente e controlando isso. Mas isso nós estamos estruturando agora. Nós estamos sentindo esta necessidade de manter este contato com o nosso cliente. Coisa que hoje a gente mantém contato, mas ele não é 100% eficaz.

Analisando a importância da pesquisa para as organizações Churchill e Peter (2000), dizem que ela liga consumidores, compradores organizacionais e o público em geral aos profissionais e marketing. Para eles, ela é utilizada como ferramenta para captação de dados, sendo as informações o sistema de apoio nas decisões de marketing. As pesquisas no entender desses autores ajudam as organizações a obter bases sólidas para tocarem seus negócios com mais segurança e rentabilidade. Destacam ainda, que em se tratando de mercado, as empresas de acordo com seu setor de negócios, trabalham com

várias condicionantes e enfrentam grandes desafios como maior exigência por parte dos clientes, criação de grandes expectativas quanto ao atendimento aos serviços. Para isso a pesquisa junto aos clientes é fundamental para identificar oportunidades, avaliar as ações e monitorar o desempenho.

Nessa mesma linha, Mattar (2001), entende que a pesquisa é o elo entre o consumidor e o profissional de marketing na busca por inúmeras informações e dados relevantes para diversas situações empíricas, tais como, implantação ou reformulação de produtos, entrada em um novo mercado, estabelecimento de preços, promoção, canais de distribuição e inúmeras outras ameaças e oportunidades. O autor destaca ser muito importante a pesquisa quando se deseja proceder a levantamentos de informações dos clientes, pois isso permitirá descobrir e descrever fatos relevantes referentes aos serviços prestados pela organização, permitindo ainda a administração se posicionar sobre da melhor forma para atendimento ao consumidor.

Destacando a pesquisa, como uma função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio de informações, Kotler (1998), diz que as mesmas serão usadas para identificar e definir oportunidades e ameaças do mercado, gerar, refinar e avaliar ações de marketing, monitorar o desempenho do marketing e melhorar o atendimento do marketing como um processo. O autor destaca, que toda empresa necessita de levantamento de mercado devido a importância do mesmo. Acrescenta ainda, que quatro passos são importantes, como a definição do problema e dos objetivos a serem pesquisados, do plano de pesquisa, da implementação e da apresentação e interpretação dos resultados.

A pesquisa no entender de Keegan & Green (2000), deve servir para identificar mudanças nas preferências dos clientes, tanto nos produtos oferecidos como na qualidade dos serviços. Para eles, ela é um ponto crucial na implementação de uma estratégia de marketing bem sucedida. Consideram ainda, a identificação da quantidade de dados potencialmente úteis que devem ser aproveitados, como de suma importância para os gerentes na tomada de decisão. Acrescentam ainda, a importância da análise da pesquisa, pois vai permitir uma avaliação do potencial de mercado, de novos mercado, e também fazer uma análise de novos potenciais mercados.

Referindo-se a importância de descobrir as preferências dos clientes por produtos e a avaliação da qualidade dos serviços prestados a diretora comercial destaca da seguinte forma importância de estar constantemente avaliando o cliente:

Constantemente fazemos avaliação. É quase que diário. Hoje em dia eu vejo que está mais acessível para o turista viajar, com frequência maior. Não só por fatores econômicos, mas também pela facilidade de pagamentos, e outros aspectos, como lazer.

Na verdade eu considero rápidas as mudanças, agora o plano de melhorias e a execução aqui são uma história um pouco diferente, porque existe algumas limitações na empresa, então para isso a gente planeja. Eu não vou te falar que a gente não recebe atividades diárias, a gente recebe. Mas, é como eu falei, a gente elenca essas exigências, comentários, até mesmo com a tabulação que a gente faz esse controle de nível de satisfação do cliente e daí prioriza. Então, é assim que funciona o plano de ação. Agora, exige feedback diário.

Pesquisador: Às vezes também prioridade é pelo custo ?

Exatamente.

Mas a questão não é essa. Nós temos um foco principal. Nós temos um produto e este produto se chama “águas termais”. Tudo o que você agregar a este produto, que vai lhe trazer benefício em nível de retorno, que vai lhe trazer benefício em nível de satisfação para o cliente, ele entra num planejamento. Agora você não pode, por exemplo, hoje o nosso público, o nosso alvo, na realidade é um público que gosta de água termal, pelas suas propriedades terapêuticas e tudo mais e também um público que gosta de lazer. Então nós nos colocamos como um hotel de águas termais e um hotel de lazer. Este é o nosso público. Nós não podemos, de repente, começar a atirar para todos os lados e perder o nosso foco. Isso é uma coisa que nós temos que tomar cuidado.

O cliente perdeu um pouco a fidelização. Isso é a coisa mais difícil que hoje o hotel consegue é fidelizar os seus clientes. Por que? Porque todas essas opções no mercado hoje; quando o mercado começa a ter uma demanda menor que a oferta, os preços caem. E o que acontece? Hoje as pessoas estão exigentes em todos os níveis. Em nível de preço, principalmente, porque hoje você tem uma concorrência que você não tinha no passado. Hoje o brasileiro tem uma novidade na mão dele que não existia no passado, que é o navio. Hoje o brasileiro paga no navio o que ele paga em uma semana no hotel. Então começa a existir uma concorrência desleal. Então é assim, hoje a gente tem que tomar muito cuidado nesta questão. O cliente tem um monte de coisas. O que você pode oferecer para satisfazer ele, mas também sem sair muito de seu foco. A partir do momento que você começar a se perder, que você quer ser tudo ao mesmo tempo você começa a se perder.

Num mercado que se mostra cada vez mais competitivo e globalizado, a ordem é satisfazer as necessidades do cliente, e se for possível supera-las. Tal visão é sustentada por Kotler (2000), ao mostrar o conceito de marketing voltado para o mercado, orientado para o cliente, onde o grande objetivo é criar a satisfação do cliente, como chave para satisfazer aos objetivos da organização. Para esse autor a empresa deve procurar manter os clientes através do desenvolvimento de relacionamentos lucrativos com ele. A medida que mais empresas dominam a arte de satisfazer e reter clientes, mais difícil se torna atrair novos e convencê-los a trocar de fornecedores. Isso força mais ainda as empresas a dominar a arte de desenvolver a fidelidade de seus clientes.

Responder aos interesses dos clientes na concepção de Whinteley (1992), significa aprender a comunicar os problemas às pessoas certas, fixar prioridades, localizar, eliminar e prevenir as barreiras que causam os problemas, e depois melhorar ainda mais. Todos na organização precisam compreender este procedimento, perceber o papel do cliente como parte integrante da mesma. Destaca ainda, que o ponto de satisfação do cliente é o elo

fundamental estabelecido entre o cliente e a estrutura organizacional da empresa, para que se possa conquistar e manter o cliente. Esse autor ainda acrescenta, que a satisfação do cliente só é alcançada dependendo do produto percebido em relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o produto teve um desempenho esperado, ele fica satisfeito, e se o desempenho foi além do esperado, o cliente fica encantado. Porém, a ausência de notícias não significa boas notícias, ou seja, se os clientes não estão reclamando não significa que estão satisfeitos.

Os clientes, salientam Giansesi e Corrêa (1996), se baseiam em suas expectativas para avaliar a qualidade de um serviço, levando em consideração à idéia de que o fornecedor do produto e serviço deve visar atender as suas necessidades, as quais podem ser mais ou menos exigentes do que as expectativas. Assim, conhecendo o cliente, identificando seus comportamentos, preferências, necessidades, desejos e tudo aquilo que o satisfaz, a organização pode preparar-se para melhor atendê-lo.

Saber Porque as pessoas demandam determinados produtos ou serviços é fundamental para a determinação das estratégias corporativas empresariais no entender de Albrecht e Bradford (1992). Segundo esses autores, a compreensão do comportamento do cliente na hora da utilização do serviço ou da compra, servirá de base à empresa para definição do melhor produto, do melhor desenho, do melhor preço, e outros aspectos na tomada de decisão.

Colocar o cliente como a pessoa mais importante no negócio é de fundamental necessidade no entendimento de Mirshawka (1993), sendo que a empresa deve possuir uma estratégia em relação às suas necessidades e expectativas, o que acaba por constituir-se efetivamente numa poderosa arma competitiva.

4.3.2 Disseminação de inteligência de mercado

A disseminação da inteligência dentro da empresa constitui-se em fator preponderante no entender de Kolli e Jarwoski (1990). Nada adianta no entender desses autores, gerar inteligência, se a mesma não for disseminada aos diversos órgãos da empresa. Corroborando com isso Kanaane (1999), acrescenta que os objetivos e as metas organizacionais dependem da competência dos funcionários em desenvolver seus trabalhos,

a partir de informações repassadas e do grau de autoridade e de responsabilidade auferidas ao desempenho das atividades. Destaca ainda, que a organização é composta por um funcionamento organizacional representado pelo conjunto de subsistemas interdependentes e interatuantes.

Referindo-se ao compartilhamento de informações dentro das organizações, Chiavenato (1999), sustenta que a mesma é uma forma de cultura, uma maneira costumeira ou tradicional deve pensar as coisas que são compartilhadas por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da empresa.

A discussão sobre a implementação de atitudes gerenciais adequadas que visem aprofundar o relacionamento com o mercado no entender de Neto (2003), a melhor recomendação é fazer que as atividades realizadas no interior da organização sejam conseqüências das necessidades que estão presentes no ambiente no qual a empresa busca sua perpetuação. O autor, considerando ser esta uma função estratégica, define alguns pontos que devem ser levados em consideração, como; uma liderança e um time gestor do negócio o qual buscará informações e analisará constantemente as ações da empresa; um conjunto de premissas gerenciais para a medição e melhoria do desempenho incorporando uma visão futurista para atingir sua missão mesmo que seja necessários desdobramentos dentro da empresa. perfeitamente afinado com isso, Kotler (2000), assegura que é preciso avaliar o impacto das ações empresariais reunindo dados de resposta do público alvo, pois a empresa precisa acompanhar o resultado e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes internos e externos, ou seja, no mercado onde a empresa atua.

Dentro desse contexto de observar as tendências do mercado e estando constantemente avaliando seu desenvolvimento com os demais órgãos da organização, o gerente destacou:

Na verdade, nós temos reuniões que a gente faz com os colaboradores que são os coordenadores, principalmente, que são reuniões mais freqüentes do que as reuniões gerais. Isso a gente coloca nestas reuniões vários pontos. Primeiro que hoje, antigamente se administrava de uma maneira. Antigamente,

principalmente a administração familiar ela tem tendência em esconder números. Ela não mostra. Então hoje em dia isso é uma coisa que está quebrando. Então hoje, acho que qualquer funcionário, independente do grau cultural que ele tenha, ele tem que estar a par de algumas situações da empresa. Ele tem que saber do mercado da empresa. Eu falo empresa, porque ele tem que saber o seguinte: quanto que essa empresa precisa ter de ocupação para se pagar. Quanto essa empresa precisa faturar para se pagar? Por que às vezes o que acontece? O funcionário vê um movimento no final de semana e ele acredita que aquilo é suficiente, quando na verdade aquilo não é suficiente. E aquele papel que ele tem, que é um papel de formiga, que é um apagar a luz, para deixar mais barato, enfim, se ele ver uma coisa muito cheia ele pode parar de fazer, porque ele não tem na cabeça dele que aquilo não é nossa realidade; que a nossa realidade ela se dá no acumulado do final do mês. Então isso a gente coloca na reunião para eles. E segundo, a gente tem reuniões que a gente pega este opinativo, faz dele gráficos, mostra os opinativos o que os nossos clientes estão querendo, lógico, a gente lê jornal, a gente assina o hotel news, a mídia eletrônica, o que está acontecendo no mercado para mostrar.

A Diretora Comercial ainda conclui: *mas a frequência de reuniões nossas da parte da Diretoria entre a gerência é no mínimo quinzenal.*

Acompanhar as tendências de mercado para Cobra (2001), é muito importante, pois permite as empresas analisarem seu meio ambiente, a características de seus produtos, dos produtos dos concorrentes do mercado, o comportamento do consumidor, para que possa estabelecer dados como a posição de mercado da empresa, o posicionamento usado pelos concorrentes atuais, e a compatibilidade, desejo e posicionamento com as necessidades dos

consumidores, desejos e percepções atuais do posicionamento do produto com relação a concorrência.

Através das discussões entre setores da organização diretamente relacionados com o mercado, no entender de Las Casas (2000), poderão ser identificados os pontos fortes e os pontos fracos. Esse diagnóstico é importante para o setor de marketing, pois através dele poderá traçar suas estratégias de orientação para o mercado, seguindo a realidade da empresa. Corroborando com isso Jay (2000), diz que a análise constante é o ponto forte para o aprimoramento da gestão. Destaca o autor, que coletar dados e transformá-los em ação faz a empresa sair de um ponto estático e atingir a maturidade em seus relacionamentos, seja com o cliente, com o mercado ou com o público interno. Para ele, as instituições como um todo, possuem aspectos que fortalecem a sua imagem e outros que prejudicam na constituição da mesma. O fato é que toda empresa sempre terá algo para melhorar.

Com uma contribuição para o tema, na mesma direção Kotler (2000), define que um desempenho ruim nos negócios pode não significar que falem aos seus departamentos as forças necessárias, e sim porque eles não trabalham em conjunto. O autor observa que as empresas em busca da sobrevivência, acabam descobrindo a importância de orientar suas ações na busca de descobrir as novas tendências que satisfaçam as necessidades e as exigências dos clientes. É através da identificação das tendências de mercado que a empresa poderá melhor se aproximar de seus clientes, e com isso oferecer produtos e serviços de qualidade.

Nesse sentido, os dados sobre a satisfação dos clientes deverão ser disseminados na organização pois além de motivar a equipe no entender de Albrecht (1992), proporciona para a empresa maior vantagem competitiva.

Falando sobre a satisfação dos e a disseminação dos dados no ambiente interno do hotel o gerente diz que:

Quando vêm elogios, nós penduramos o quadro de funcionários, para que eles possam ver o que está acontecendo. E quando vem críticas, a gente não pendura críticas. A gente resolve em reunião. Mas quando é elogio, é um elogio que vale para todos.

Acrescenta a Diretora comercial:

Isso geralmente acontece em eventos, com uma quantidade de cem pessoas, por exemplo. Mas isso eu vejo que é um feedback nosso que é muito positivo. Porque atinge todas as coordenações, desde a confeitaria até o nível mais alto

Continuando a questão o Pesquisador pergunta:

Você tem um foco. Você quer cada vez mais se especializar neste foco para água, lazer e eventos. Para estes três públicos que você quer atingir, tem alguns atributos que ele elege como os mais importantes ?

O gerente comenta da seguinte forma:

Quem elege o destino é o cliente. E quando o cliente elege o destino ele busca, por exemplo, alguma característica que tenha facilidade para ele. Primeiro, localização e acesso. Esse é o primeiro. Não adianta você querer fazer um evento internacional onde não tenha aeroporto. Eu acho que o exercício mais nobre é você se colocar no lugar do cliente. Então, por exemplo se eu como cliente fosse fazer um evento. Primeiro, eu vou para um local onde eu tenha facilidade de localização e acesso. Segundo, tem que ter estrutura física. E terceiro, vai ter que ter serviços. Quarto, vai ter que ter opções. Por que? Porque talvez não seja só trabalho. Hoje as pessoas querem conciliar. Então hoje a gente fala assim: aqui você pode conciliar trabalho, lazer e saúde. Esse é o nosso foco hoje - trabalho, lazer e saúde. Aqui você pode conciliar isso. Tem produtos que você não consegue. É só trabalho. Outro é só lazer ou só saúde. Esse hoje é o nosso foco. Logicamente, quando você fala serviços, daí você engloba a questão limpeza, segurança, silêncio, a questão cordialidade...

Pesquisador: Então vocês tentam buscar isso? Porque eu me preocupo às vezes, eu vejo nos hotéis que o pessoal não está preocupado quais são... Na verdade eu já coloco para os clientes, eu quero que você avalie isso, isso, isso.... , mas será que existe alguma coisa que eu não estou percebendo nele e que ele valoriza e que não está no instrumento. Muitas vezes eu não escrevo. Tem fidelidade no hotel? Não vale a pena ou valeria a pena pensar?

A resposta da Diretora comercial foi a seguinte:

Estamos pensando. Nós temos um cadastro. Nós classificamos nossos clientes.

Continuando o Pesquisador: E o percentual de fidelização?

A Diretora Comercial comenta da seguinte maneira:

É grande. Porque é um hotel antigo. Já está lançado a 22 anos então tem pessoas que vem desde jovens, casados, com filhos, então vai perpetuando.

Comentando sobre o mesmo assunto o gerente diz:

A questão da fidelização. Hoje a gente tem nosso mercado que responde. Hoje a gente tem como medir nosso mercado. Porque ? porque nós temos instrumentos, que é o nosso programa de gerenciamento, programa de computadores, pelo cadastro do hóspede a gente sabe de onde ele vem, da região de onde está vindo, frequência que ele vem e tudo mais. A gente tem como medir. Então nosso mercado hoje está muito próximo, no interior de SC, está na Capital, Florianópolis vem muito para cá, RS e PR. Hoje são os nossos principais. Tem também SP, e tem também a questão do Mercosul. E hoje, não é um público que nos compra pela questão tarifa. Porque hoje nós temos uma questão assim: que nós temos que defender tarifa. Hoje nós preferimos oferecer benefício a desconto. Então hoje nós vendemos benefício, nós não damos desconto. Porque quando você começa a trabalhar com desconto, o mercado começa a te pressionar tanto que você passa a virar refém.

Pesquisador: E qual o benefício?

O gerente continuando responde:

Na verdade existem questões: chegada mais cedo, saída mais tarde, por exemplo, inclui refeição. A nossa tarifa inclui refeição, inclui café, inclui jantar, às vezes, quando se tem que negociar alguma coisa maior, inclui-se o almoço.

Normalmente os pacotes são finais de semana. A gente trabalha mais com isso.

A gente procura usar umas técnicas de venda para preservar diariamente.

Hoje nós temos o que nós chamamos de clientes preferenciais são aqueles clientes que o sistema nos mostra que são clientes repetitivos, aqueles que estão nos dando fidelidade, estes automaticamente eles tem desconto. Então nós damos 10% de desconto. Que seria a mesma função do cartão fidelidade. Porque o cartão fidelidade o que ele dá? Ele dá benefícios para as pessoas. Ou ele vai dar desconto em tarifas ou ele vai dar prazo, ou ele vai dar pontos para se trocar por diárias novamente.

A satisfação dos clientes é o que resume todo o esforço em direção à qualidade como afirma Cobra (2001), onde destaca que as empresas são na verdade, processos de satisfação do cliente, e não apenas de produção de bens e serviços. Para tanto é que as empresas modernas buscam uma estrutura direcionada ao cliente. Para esse autor, o objetivo comum a todas as organizações é fornecer soluções para as necessidades de seus clientes. Afirma ainda, que a satisfação está ligada a qualidade, pois possui impacto direto sobre o desempenho do produto.

Gianesi e Corrêa (1999), dizem que o sucesso das organizações depende fundamentalmente da satisfação dos clientes, e que isso está intimamente relacionado com o atendimento das perspectivas do consumidor, que por sua vez está ligado à qualidade do serviço oferecido. No mesmo direcionamento, Berry (1996), coloca que a partir do momento que as empresas surpreendem os clientes com uma atenção, compromisso ou

riqueza de recursos excepcionais durante o processo de fornecimento do serviço, estas recebem um crédito adicional. Para o autor, para exceder as expectativas do cliente, faz-se necessária a utilização de um elemento surpresa, e a melhor oportunidade para se oferecer uma agradável surpresa ocorre durante o processo de prestação de serviço, quando os cliente interagem com os funcionários e vivenciam o ambiente do serviço.

Para que a empresa possa atender as exigências dos clientes em termos de necessidades e desejos, é necessário segundo Pereira, Coutinho e Johann (2003), que a organização em seu cotidiano mantenha o hábito de uma cultura corporativa orientada para normas, valores, idéias, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Para esses autores, as empresas têm buscado inovações radicais, que contribuam com as exigências do mercado globalizado, tais como gestão flexibilizada e de competência, sistemas de reconhecimento e remuneração, avaliação de desempenho, certificação de competência e aprendizagem e desenvolvimento.

Na mesma linha de pensamento, Chiavenato (1999), enfatiza que a cultura organizacional constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. Para ele, A essência da cultura é expressa pela maneira como a empresa trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia e liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

Tudo isso, no entender de Berry (1996), tende a contribuir para fidelizar o cliente e criar um relacionamento duradouro nos negócios, pois o atendimento em base individual, já que clientes têm nome, e deve ser feitos por profissionais devidamente preparados, estando sempre buscando a satisfação plena.

4.3.3 Resposta à inteligência de mercado

A habilidade superior para responder ao mercado e compreendê-lo, é vista por Day (2001), como a capacidade de perceber oportunidades, ou seja as empresas orientadas para o mercado conseguem antes de seus concorrentes observar e notar as alterações no mercado, bem como as novas oportunidades que surgem. Isto provém de uma visão mais criativa do mercado.

A capacidade para compreender o mercado e com isso atrair e manter clientes valiosos no entendimento de Day (2001), faz parte da filosofia da empresa movida pelo mercado. Nesse sentido destaca que a empresa deve observar alguns aspectos como: Entregar valor superior ao cliente – que é a busca obsessiva pelas coisas que tem maior valor para o cliente. Para ele, isso se aplica desde empresas que trabalham com promessas de sempre preço baixo, até empresas que fabricam sob medida;

Manter clientes – onde as empresas com orientação para o mercado, devem ter conhecimento que só a satisfação do cliente não é suficiente. Precisa de uma conversão no relacionamento e lealdade.

Alavancar investimentos do mercado – empresas com orientação para o mercado devem saber que os investimentos muitas vezes são com retornos em longo prazo. Daí a importância de conhecimento profundo do mercado.

Day (2001), destaca que as empresas com orientação para o mercado, tendem a se tornar ainda mais valiosas no ambiente de hoje, ou seja em um mercado turbulento. Aponta cinco mudanças em particular que estão tendo – ou terão – efeitos especialmente perturbadores sobre a capacidade das empresas de permanecerem alinhadas com seus mercados e continuar entregando valor superior aos seus clientes, que são: Mais oferta e menos diferenciação, mais global e menos local, mais concorrência e mais colaboração, mais relacionamentos e menos transações e mais sentir-e-responder e menos fazer-e-vender.

Para as organizações terem condições de atingirem um crescimento equilibrado, na opinião de Oliveira (1999), muito dependerá da capacidade do líder de combinar as idéias do grupo numa estratégia de ação, obter consenso de todos em torno dessa estratégia e, finalmente implementá-la. Para o autor, um planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante.

Nesse sentido, a Diretora Comercial referindo-se à revisão periódica dos esforços para o desenvolvimento de novos serviços e produtos para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam, destaca:

Isso é uma coisa forte que está acontecendo agora na empresa, com a própria mudança de Direção. Estão aparecendo novas políticas, estratégias, mediante o que já oferecemos hoje. Também não vale a pena chegar no hotel, por exemplo, a cada gerencia que entra ou a cada nova política que se adota aqui dentro, tudo é mediante um estudo, junto ao que já existe, e uma adaptação, seja em relação a um novo investimento.

É todo um estudo que a gente faz em relação a viabilidades, seja ela financeira, estratégias, de pessoal, de mão-de-obra, o RH nesse ponto conta muito. A gente tem que estar trabalhando constantemente com treinamento, qualificação de pessoal.

A questão de ter alguém bilíngüe aqui dentro, por exemplo. Hoje, nós temos alguns vendedores que falam espanhol, mas não fluente, e o inglês, infelizmente, só a Diretora e o Gerente. Então isso é uma coisa que a gente não tem ainda ideal. Mas isso, como o gerente falou tudo é uma questão de necessidade. Talvez a gente ainda não esteja atingindo muito isto. Então, é uma questão de ir se adaptando conforme a necessidade.

O Pesquisador questiona sobre a resposta da seguinte forma:

Depende do público. Porque se você pega uma recepção que não fala inglês, mas você também não tem uma demanda.

A diretora comercial responde que:

Se tem, será que eu vou passar a ter mais público, ou se eu não tenho, será que é necessário? Será que o meu público alvo não é outro? É uma coisa que a gente vai vendo com o tempo.

Acrescenta ainda o Pesquisador: Vocês não têm, a gente vê alguns exemplos fora, o pessoal que chama de “one day”. O cara entra de manhã e sai no final da noite.

O gerente enfatiza junto com a Diretora comercial:

A gente tem um preço. Pessoas que querem vir ao hotel passar o dia. Nós cobramos uma taxa, mas não utilizam o quarto. Não é o nosso objetivo. Existe, mas, por exemplo, você está aqui com a família, chega o seu primo, por exemplo.

Argumenta ainda o Pesquisador: Do RS e eu estou aqui em Florianópolis.

Diz o gerente: ou vou ficar um dia lá com meu irmão que veio ficar lá hotel.

Fala o Pesquisador: Daí isso vocês possibilitam?

A Diretora comercial responde que:

Possibilitamos, mas a gente não vende isso. A gente não divulga especificamente isso. Para grandes grupos, que vem com ônibus, a gente trabalha com operadoras hoje. Mas em alta temporada a gente não pode fazer isso.

A questão relevante observado nas respostas é com a qualidade dos serviços, da mão de obra e com as estratégias da empresa que deverão estar sempre de acordo com as exigências dos clientes, que no entender de Sviokla e Shapiro (1994), a qualidade não melhora, a menos que você possa medi-la, já que o fornecedor de serviços entende como os serviços serão avaliados pelos usuários, é possível identificar modos de gerenciar essas avaliações e influenciá-las na direção desejada.

Na mesma direção Giansi e Corrêa (1996), afirmam que a avaliação que o cliente faz, seja durante ou após o término da utilização do produto ou do serviço, se dá por meio de comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado. Salienta o autor, que os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra ou uso, dando-se a avaliação durante o processo de prestação do serviço ou após ser conhecido seu resultado.

Uma condição que se torna determinante para o sucesso empresarial como afirma Castelli (2002), é o desempenho com qualidade dos serviços hoteleiros, pois a concorrência vem se tornando cada vez maior, e o cliente mais exigente.

Desta forma, as empresas hoteleiras devem buscar a qualidade criando uma filosofia empresarial acerca das necessidades de seus clientes, que conforme Castelli, (2002), deve passar por três fases, sendo estas a convicção, o compromisso e a conversão:

- **Convicção:** esta fase se caracteriza quando a direção da empresa conclui que é necessário mudar pois seus produtos e serviços já não satisfazem mais as necessidades e desejos dos seus clientes.
- **Compromisso:** caracteriza-se quando a direção decide dar início ao processo de mudança rumo a qualidade, apoiando assim os funcionários, explicando a eles a situação e liderando, não chefiando, todo o processo, pois como afirma Chiavenato (1994, p. 692), os gerentes devem mandar menos e liderar mais as pessoas. A empresa em transformação requer líderes, não chefes. Precisa de pessoas capazes de obter e convocar a energia de outras pessoas e orientá-las para o alcance de objetivos comuns. O líder é um criador de futuros, de situações novas, de metas ambiciosas. Não é o mando que conduz à inovação, à criatividade, à mudança e à transformação, mas a própria conscientização e iniciativa das pessoas. Menos ordens e mais suporte.
- **Conversão:** quando o fanatismo da direção pela qualidade é transmitido a todos os membros da empresa.

Para isso, faz-se necessário na visão de Castelli, (2002), que a empresa se dedique totalmente a fim de anunciar uma política de qualidade coerente, certificado-se que cada membro da empresa esteja treinado para desempenhar suas funções de forma a satisfazer sempre o cliente. Concordando com isso, Aidar (1995), enfatiza que a qualidade não depende apenas dos produtos e serviços prestados, mas também das pessoas envolvidas na prestação dos serviços, afirmando que o desenvolvimento da qualidade do pessoal da empresa eleva de imediato a qualidade do serviço ou produto.

Contudo a qualidade não deve ser alcançada apenas nos produtos e serviços, mas também no modo de como atender e prestar esses serviços, como observa Castelli (2002), que a qualidade humana é crucial nas prestações hoteleiras. Até porque a Qualidade dos bens e serviços depende, quase por inteiro, da atuação das pessoas, seja individualmente, seja em grupo. Produtos e serviços de qualidade superior só podem provir de funcionários

com alto nível de qualificação, inseridos num excelente processo. Só os funcionários bem-conscientizados e mobilizados para a primazia da qualidade que têm a condição de fazer esta síntese: Qualificar cada vez mais o processo que gerará, por sua vez, produtos e serviços cada vez melhores.

Assim faz-se necessário identificar os clientes a fim de saber o que eles necessitam e desejam, podendo satisfazê-los de forma que eles fiquem encantados, deixando-os chocados com a excelência do serviço, pois como afirma Kotler (2000) “o cliente encantado cria um vínculo emocional com o produto ou serviço, não apenas uma preferência racional, o que cria nele um alto nível de lealdade.”

No entendimento de Las Casas, (1999), uma empresa consegue alcançar a qualidade total quando oferece qualidade e serviços superiores tanto a seus clientes como também aos proprietários e funcionários. Assim, diz o autor, que a qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado.

Considerando a globalização, o tamanho do mercado e das empresas, além do curto tempo para se tomar decisões, Dias (2002), diz que a ordem hoje em dia é a rapidez e automação do processo de relacionamento com o hóspede, plano de marketing adequados e ferramentas que agreguem valor ao serviço prestado, que elevem a qualidade do empreendimento, fazendo com que o cliente se sinta privilegiado, podem conquistar sua fidelidade e, por meio de divulgações positivas, mais clientes.

Sobre a implementação de um ótimo plano de marketing e sua adequada implementação em curto tempo, o gerente observa:

Infelizmente é assim: quando você faz um planejamento anual, o correto seria você já ter destinado do teu faturamento bruto um percentual para ser usado em cada área que você acha importante, então você tem a questão de marketing.

Na maioria dos hotéis isso não existe. Você acaba gastando mais, por uma questão emergencial, por exemplo, você está com o mês no meio, de repente você vê que não vai conseguir pagar as contas então você começa a fazer anúncio no jornal, até uma coisa planejada. Que te dê resultado a longo prazo. Às vezes você tem bons planos de marketing, mas, por mais que eles entram para estudo e eles ficam sendo estudados.

Complementa a Diretora comercial:

Mas, é uma política que a gente está tentando mudar. Se programar, mas para isso precisa planejamento. Eu vejo que isso hoje é extremamente importante para a empresa. Que a gente faça com que as coisas realmente aconteçam, que elas saiam do papel. Para isso, a área financeira está diretamente relacionada. É a forma de como você vai controlar a sua receita, a sua despesa e o quanto você vai destinar para investimento.

O Pesquisador ainda argumenta sobre a questão: Vocês atacam hoje qual mídia?

A resposta do gerente é de que:

Hoje nós trabalhamos ainda com a mídia impressa, nós temos a mídia eletrônica, que hoje é o mais fácil. Todo mundo está nessa, mala direta. Nós não temos ainda uma assessoria de imprensa.

Solicitando mais esclarecimentos o Pesquisador pergunta: Quem faz o marketing são vocês dois?

A Gerente comercial responde:

A gente tem uma agência contratada. Mas o planejamento é feito através de nós dois. A gente faz o contato.

Só para complementar o que o gerente está falando, ele disse assim, tem determinados períodos do ano que a gente divulga no Diário Catarinense, nos jornais, então quando a gente sabe o período que vai dar ocupação. Por exemplo, agora 1º de maio.

Questionando mais ainda o Pesquisador acrescenta: Vocês estão com alguma promoção para a Copa?

A Diretora comercial diz o seguinte:

Não! É porque junho e julho são férias do colégio, então, querendo ou não é alta temporada para a gente. A gente vai agregar isso na área de recreação.

O gerente complementa a resposta:

A gente tem algumas medidas adotadas para o meio da semana, por exemplo, a mesma tarifa de final de semana, que é incluso café e jantar, no meio da semana é incluso refeição completa. É pela mesma tarifa, para dar um benefício para as pessoas que se hospedam no meio da semana. E outra coisa, nós fizemos uma tarifa que tira a obrigatoriedade das pessoas de terem as refeições inclusas. Elas optam. Então, hoje a gente tem uma tarifa bem mais barata que só inclui o café da manhã.

O hotel ..., por exemplo, tem um apelo de hotel barato. Mas, na verdade, hoje o hotel ... ele no final, se você fizer a soma, ele é mais caro que os outros. Hoje ele está anunciando uma diária de R\$ 79,00. Aí você tem que pagar o café da manhã à parte, custa R\$ 8,00 por pessoa. Então, se você for sozinho, são R\$ 88,00. Se você for de carro, são R\$ 7,00 o estacionamento a diária. E depois tem mais 10%. Então, estes R\$ 79,00 se transformam em R\$ 110, que é mais caro que os outros hotéis que já começam anunciando R\$ 100. É uma questão de apelo de venda. O hotel ... é de uma grande rede, e para mim é um erro o que estes hotéis estão fazendo. Essas empresas estão querendo entrar no mercado a qualquer custo. Então hoje eles pegaram um hotel de beira de estrada, a 10km de Florianópolis, a 5km de São José, e querem dizer para o proprietário que eles vão dar ocupação mínima de 50%, 60%. Acho que vai ser um produto muito difícil. Porque é um produto muito diferente do deles. Até a nível de localização. É um hotel

executivo? Sim, vai ser um hotel executivo econômico, que é o Agora, os outros hotéis executivos econômicos que eles tem, não têm esta distância de cidade, de centro comercial.

Questiona o Pesquisador: Então vocês estão fazendo aqui também a possibilidade de só café da manhã ? Porque se eu venho com a minha esposa só eu engulo uma refeição, agora se eu venho com as crianças, “eu estou morto”. Não dá para tomar um café e depois comer um sanduíche na piscina e está bom.

A resposta da diretora comercial é:

É outra dinâmica de hospedagem .

Você é obrigado a criar isso para quem te vende e não propriamente para você. Na verdade hoje para você entrar no mercado, você tem seus canais de distribuições. Quais são eles hoje? Hoje você tem operadoras, você tem agências, você tem os grandes clubes. E esses são os que te vendem hoje. E esses não têm apelo. Então hoje eles preferem pegar e colocar um preço assim, por exemplo, a nossa diária hoje está R\$ 250,00, para o casal, com café e jantar. Nós colocamos isso no mercado. Isso é o nosso preço. Aí ele vem, e esse teu distribuidor aqui vem e concorre com você direto e coloca assim, não; eu vendo a R\$ 180,00. Mas lá embaixo está assim: só com café. Só inclui o café da manhã. Então, quando a pessoa chega, ela vai pelo hotel.

O Pesquisador continua: Mas, você tem certeza diretora, que se eu tivesse aqui, se eu ligasse, e vocês dissessem que nós temos a condição de fazer tanto de desconto mas o senhor só tem a disponibilidade do café da manhã. Eu colocaria, no mínimo, uns R\$ 35 a R\$ 40 reais por refeição, fariam o cálculo e diria assim: não vale a pena. Porque onde ou almoço ou janto, um casal por R\$ 40,00 ? Em Florianópolis, por menos de R\$ 70,00 você não come. E a minha família, por menos de R\$ 100,00 eu não como. A não ser comida a’’ quilo. Que não tem comparação a refeição.

Talvez a pessoa pergunte quanto está à refeição.

A diretora comercial responde da seguinte forma:

Mas acontece. Na verdade, a gente já conversou sobre isso, em relação a valor.

Na verdade, qual a referência hoje do brasileiro? A estrela acabou. Mas, ela ainda continua, as pessoas ainda tem essa idéia. Isso é cultura. Daí você teve uma tentativa da ABIH, que ela qualificou e não classificou. Também não foi para frente. Então hoje no país você tem uma referência que você pode dizer: eu olho para isso e eu tenho certeza de que é uma referência que eu posso confiar: é o guia 4 rodas. É uma casinha, duas casinhas, três casinhas, quatro casinhas. Então ele é econômico, luxo, confortável, super luxo. Dentro desta classificação do guia 4 rodas, nós estamos como hotel confortável. Nós não somos um hotel muito confortável. Nós não somos considerados 5 estrelas.

Planos de marketing, salienta Ambrosio (1999), orientam e direcionam a empresa com ações estratégicas, para que dessa forma possa atingir o mercado alvo, visando a satisfação do cliente. Dessa forma, continua o autor, dizendo em forma de axioma, que, se você não sabe para onde está indo, qualquer estrada serve. Por isso, para ele, é que todas as organizações precisam de planejamento e planos para obter sucesso. Destaca a importância de sua incorporação à rotina de trabalho e das equipes de marketing.

Na mesma linha de raciocínio, Cobra (2002), salienta que o plano de marketing deve estar atrelado ao planejamento estratégico da empresa. Acrescenta o autor, que é Poermeio dele que a empresa vai identificar mercados, oportunidades, ameaças e pontos fortes e fracos. Para esse autor, o plano de marketing só será executado se transformado em ações estratégicas direcionadas para o mercado alvo.

Ao analisarem e colocarem suas idéias referentes ao assunto, Churchill e Peter (2000), dizem que o plano de marketing permite analisar os ambientes internos e externos, facilitando a identificação e avaliando as forças e dificuldades da empresa, bem como suas oportunidades e ameaças.

Fazer escolhas de planos estratégicos e poder implantá-los de forma eficaz e completa, significa orientar-se para o mercado no entendimento de Day (2001), Para ele, é ter disciplina para tornar-se capaz de identificar e motivar seus clientes mais importantes e

valiosos, já que os mesmos produzem o lucro da empresa, sendo assim é importante desenvolver uma profunda relação de fidelidade e confiança, com compromissos mútuos e de grau elevado de comunicação.

4.4 Hotel Resorts de Praia

A pesquisa foi feita com a sub-gerente comercial, responsável por toda a parte de divulgação e comercialização dos produtos oferecidos pelo hotel, que forneceu as informações conforme abaixo, e que são objetos de análise:

Características do hotel:

O hotel Resorts de Praia, é um hotel situado em Florianópolis, na região norte da ilha de Santa Catarina. O seu quadro funcional é composto de 50 funcionários na baixa temporada e 100 funcionários na alta temporada, e apresenta a seguinte estrutura:

- Possui 120 apartamentos
- Piscina externa adulta e infantil com tobogã
- Piscina aquecida coberta
- Sala de jogos
- Sala de ginástica
- Mini campo de futebol
- Quadra de vôlei de areia
- Churrasqueiras coletivas
- Tv a cabo

Procurando estudar se a empresa tem orientação para o mercado em suas ações, estruturou-se um questionário de pesquisa em que se passa a expor a análise da entrevista concedida pela sub-gerente comercial da organização, onde os aspectos mais relevantes serão objetos de análise, utilizando-se as variáveis geração de inteligência, disseminação de inteligência de mercado e resposta à inteligência de mercado.

4.4.1 Geração de inteligência de mercado

Vários estudiosos do assunto, entre eles Narver *et al* (1998), Telhador e Narver (1995), apontam que uma pesquisa para explorar as barreiras e os processos de desenvolvimento da orientação para o mercado é importante.

Baseando-se nos estudos anteriores e em suas próprias deduções Harris (2001), acredita que o comportamento da gerência está frequentemente relacionado como uma barreira chave para que a empresa desenvolva uma orientação mercadológica. Salienta o autor a falta de pesquisas relacionando estilo de liderança e orientação para o mercado. No entanto, aponta Harris (2001), que líderes com estilo e participativos, podem fornecer um ambiente propício para a empresa orientar-se para o mercado por meio de uma filosofia adequada de marketing para o mercado.

Nesse sentido ao ser questionada se o hotel realizava pesquisas com clientes, procurando identificar produtos ou serviços que eles viriam a necessitar no futuro, a subgerente respondeu:

Na verdade, no nosso hotel, a gente faz uma pesquisa com cada cliente que sai; a gente pede para preencher um questionário e com este questionário a gente faz um levantamento, para saber o que gostaram o que não gostaram. Depois isso vai para uma estatística, a gente vê. Todo questionário tem um e-mail, data de nascimento, período que esteve no hotel. Depois a gente manda mala direta, manda agradecimento para o cliente por ter estado no hotel... Se ele teve alguma reclamação a gente diz que vai procurar melhorar, algo assim.

Esse questionário tem um efeito grande, principalmente para ver onde a gente está errando. As maiorias dos clientes não reclamam. Alguns reclamam, mas é pouco. Outros preferem ocultar. Para gente é difícil. Para gente ver qual área que está pecando mais. Aí a gente vai atrás. Faz reunião semanal, mensal, apresenta estatísticas do que está ocorrendo ou não.

Fora do hotel ainda não fazemos pesquisas. A gente pretende fazer uma pesquisa paralela, mas por enquanto a gente ainda não tem.

Para melhorar seu desempenho e melhor atender o cliente a empresa deve utilizar-se de algum tipo de pesquisa no entender de Sâmara e Barros (2003), pois visam obter dados de forma empírica sobre problemas e oportunidades para o marketing de produtos e serviços. Para esses autores é uma ferramenta que poderá estar à disposição dos especialistas da área de marketing, para buscar respostas do mercado sobre determinados problemas e subsidiar as decisões a serem tomadas.

Na mesma linha de pensamento Malhotra (2001), destaca a importância da utilização da pesquisa, pelo fato da organização poder conhecer detalhadamente a realidade com a qual está trabalhando, e em conhecendo a realidade, atuar no mercado correndo o menor risco possível de cometer erro. Salienta o autor ainda, que pesquisar, significa, identificar, coletar, analisar e disseminar as informações de forma sistêmica e objetiva, de formas a assessorar a gerência na tomada de decisão.

Essa investigação sistemática, controlada empírica e crítica de dados para Mattar (2001), tem como objetivo descobrir ou descrever fatos referentes ao marketing de bens, de serviços, visando integrar o cliente, o consumidor e o público ao profissional de marketing, por meio de informações, que serão utilizadas para definir as oportunidades e os problemas de marketing da empresa. O autor, ainda acrescenta que os elementos abrangidos na pesquisa permitirão à empresa detectar eventuais mudanças no ambiente em que a empresa atua, como a concorrência, tecnologia.

Nesse sentido a sub- gerente destacou:

Aqui nos Ingleses, na verdade, os principais concorrentes seriam os cinco hotéis que são os mais fortes aqui, Concorrente , Costa Norte etc.. os maiores. Por vista disso, a gente está se unindo e formando uma cooperativa entre os hotéis. Até para participar, na questão de marketing. Quando a gente vai fazer uma divulgação na Quatro Rodas, por exemplo. Ao invés de fazer um

anúncio pequenininho, a gente junta, faz um maior com cinco hotéis.

O Pesquisador então pergunta: Mas continua concorrendo?

Claro, se aqui está vazio e no concorrente tem movimento, um ônibus na frente, alguma coisa assim a gente já vai atrás para saber o que é. Por ser o ultimo da rua , digamos, ele é o último a ser procurado por pessoas que chegam. Então a gente tem que estar sempre na frente para tentar pegar alguma coisa.

Na verdade, um resort de Florianópolis é um concorrente mais de outra área, de outro nível

Questiona ainda o Pesquisador: Mas o nível de vocês aqui é cinco estrelas, não?

É para ser, mas depois que a gente tiver um restaurante feito, que tiver algumas mudanças no hotel, a gente até pode passar a concorrer com o ..., por enquanto, nenhum dos cinco hotéis daqui é concorrente direto desse hotel . Ele ainda é um “TOP”.

Uma grande ameaça para qualquer empresa é a sua concorrência de acordo com Gronroos (1995), e é mais acirrada no setor de prestação de serviços. Destaca o autor que as empresas prestadoras de serviço devem compreender que a concorrência é tão intensa, que meras soluções técnicas oferecidas aos clientes não bastam para criar uma posição competitiva.

Na mesma direção de interpretação, Westwood (1996), diz que tudo que a empresa faz, afeta seus concorrentes e, aquilo que seus concorrentes fazem afeta aquilo que sua empresa irá fazer. Para ele, os produtos, o estabelecimento de preços e muitos outros fatores são influenciados por aquilo que a concorrência faz.

Nesse sentido uma análise ambiental irá auxiliar a organização, no entender de Oliveira (1998), que aponta a análise ambiental como parte do planejamento onde se identifica as ameaças e oportunidades da empresa visando as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações.

Também concordando que a análise ambiental se constituirá numa oportunidade para a empresa Churchill e Peter (2000), a definem como uma prática de rastrear mudanças

externas que podem afetar o mercado, incluindo demanda por bens e serviços. Revelam, que é na análise ambiental que se define qual a situação atual para se estabelecer estratégias que estejam adequadas ao ambiente futuro e atual.

4.4.2 Disseminação de inteligência de mercado

A capacidade de responder ao mercado de forma eficaz, significa atender aos anseios dos clientes por meio de geração e da disseminação da inteligência de mercado. Para Kohli e Jarwoski (1990), todos os setores da empresa devem responder aos desafios de mercado, trabalhando integrados, e com isso a orientação para o mercado passa a permitir aos gerentes e administradores terem uma clara visão das estratégias da empresa. Destacam que quando há essa integração os funcionários, apresentam senso de orgulho, além de todos trabalharem com um único objetivo comum, que é o de servir ao cliente.

Cabe destacar a posição de Narver e Slater (1990), onde a orientação para o cliente compreende a criação de valor superior aos mercados alvos, entendendo suas necessidades atuais e futuras de forma contínua, onde para tanto é necessário disseminar as informações continuamente, tanto desse como dos competidores.

Ao abordar o assunto sobre a disseminação das informações em todos os níveis hierárquicos do hotel, tais como dados sobre os clientes e suas necessidades, a sub-gerente falou o seguinte:

No que diz respeito a fatos relevantes todos ficam sabendo o que acontece. Até por essas reuniões. Informalmente corre muito rápido e depois formalmente a gente vê o que aconteceu. Claro, quando é uma coisa muito grave, tipo um cliente reclamar que sumiu alguma coisa do apartamento. Uma vez aconteceu. Mas isso aí a gente chama todos as camareiras ou todo pessoal da manutenção e conversa para ver o que aconteceu, porque a gente tem que saber os dois lados, a gente não vai sair acusando. Esse tipo de coisa a gente leva mais naturalmente, agora, falhas que depois a gente vai saber na nossa ficha de check-out, alguma coisa assim, daí isso é discutido mensalmente com eles. Se a gente acha que tem necessidade de discutir mais de uma vez por mês, por

exemplo, na alta temporada, ai a gente diminui o espaço de tempo, conforme a necessidade.

Já nas necessidades dele, sobre suas satisfações, é bom dizer que quando o cliente gosta tanto assim, ali na recepção ele diz que gostou, ou quando eles falam que gostou de tal camareira que atendeu, a gente pede para responder uma carta, alguma coisa assim e entrega para a própria pessoa, ou deixa no escritório onde todos vão ver. A gente tem uma política de premiação para o melhor do mês, a gente faz o consenso dos gerentes de cada setor para ver quem se destaca ou não. A gente tem uma premiação para quem chega no horário, quem não se atrasa.

O Pesquisador questiona: Mas a satisfação do cliente, então é disseminada? A camareira fica sabendo que o cara elogiou aqui?

Fica. Até pela própria direção do Hotel. Todos ficam sabendo. De preferência na própria reunião, que é uma coisa que todos vão ver. A gente preza muito pelos colaboradores aqui. Eles que fazem o hotel, não adianta a gente planejar, planejar, sendo que a base não é estruturada.

Para satisfazer os clientes as empresas buscam se aperfeiçoar para alcançar a qualidade de seus serviços conforme afirmam Giansesi e Corrêa (1996), que a qualidade deve ser construída ao longo do processo e, com isso criando um valor percebido pelo cliente. Portanto para esses autores, a qualidade dos serviços sempre irá visar principalmente a satisfação das necessidades dos clientes, e, é fundamental para a empresa identificar o que os clientes esperam receber e quais os critérios usados para avaliar os serviços, ou seja, as organizações devem buscar compreender o que o cliente entende como realmente importante, o que o cliente realmente valoriza, para que seja possível verificar o desempenho dos serviços oferecidos.

Corroborando com essa posição Lovelock e Wright (2001), acrescentam ainda, que a qualidade nos serviços pode ser vista como o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Para eles, se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como

melhor que o esperado, ficarão contentes, se estiver abaixo ficarão enraivecidos e julgarão a qualidade de acordo com o seu grau de satisfação com o serviço esperado.

Para continuar oferecendo serviços de qualidade no entender de Narver e Slater (1990), é necessário que a empresa tenha uma cultura orientada para o mercado, destacando o conceito de orientação para o mercado como um comportamento organizacional, e com isso, desenvolvendo inteligência de mercado, além da sua disseminação para os demais setores da organização, respondendo ao mercado de maneira competitiva. Apontam ainda a importância e o compromisso da alta gerência, a dinâmica entre os setores e os sistemas organizacionais.

4.4.3 Resposta à inteligência de mercado

As organizações orientadas para o mercado respondem rapidamente as mudanças percebidas na no entender de Day (2001), e estão unidas por uma cultura para fora, visando sempre oferecer qualidade e vantagens aos clientes e criar vantagem em relação às rivais.

Para tanto, Richers (2000), diz que é necessário que a empresa tenha ótimos planos que liguem as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. Indica ainda o autor, como alternativa um plano de marketing, onde a empresa possa diagnosticar a situação em que se encontra, por meio de análises de oferta e demanda e elaborar programas específicos.

Sobre a formulação de plano de marketing e se haveria as condições para implementá-lo, a sub-gerente destacou:

Acredito que sim, o nosso quadro funcional aqui no hotel é muito bom. A gente conseguiu unificar uma equipe boa, uma equipe coesa. Mas a gente preferiu agora na baixa temporada não mandar as pessoas da recepção, que são áreas mais ativas, embora. A gente está tentando segurar este pessoal, para não haver aquele desligamento, ter que treinar todo mundo. A gente nunca sabe se a pessoa é boa ou não é. Então, a gente está tentando. É fundamental. Então um plano de marketing não teria problema algum em implementar.

Divulgação a gente está tendo bastante. A gente está participando de bastantes feiras. Estamos indo atrás. Nosso marketing está crescendo bastante. Há três anos atrás não tínhamos marketing algum. Até porque era novo, nós estávamos começando. A outra moça que trabalhava aqui que começou este levantamento, esta divulgação. Agora demos continuidade e, nosso cliente está começando a ver nossa promoção na rua.

O plano de marketing é um dos instrumentos do planejamento estratégico mais importante no entender de Cobra (2001), e tem como objetivo ampliar as vendas, direcionando os negócios para reter os clientes atuais e conquistar novos clientes. Para esse autor, o arranjo do pensamento estratégico é o primeiro passo antes da preparação do plano de marketing, identificando as deficiências da empresa, assim elaborando as estratégias necessárias.

Seguindo na mesma direção Dolabela (1999), afirma que um plano de marketing deverá identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. Continuando, o autor diz, que o plano de marketing serve como um instrumento de comunicação, combinando as informações do composto mercadológico.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O tema desta pesquisa está relacionado ao estudo das estratégias de orientação para o mercado em três hotéis resorts da região da grande Florianópolis. O estudo dessas organizações demonstrou-se bastante interessante, haja vista a importância desse setor para a economia brasileira. É um setor que vem sendo estudado por muitos acadêmicos, pois vem contribuindo cada vez mais para a alavancagem da economia e, gerando empregos e renda para muitos municípios. Trata-se de organizações em permanente mudança, com clientes cada vez mais exigentes, motivando uma pressão competitiva muito forte. Nesse cenário de transformações radicais as organizações hoteleiras necessitam identificar rapidamente as necessidades dos clientes, que está cada vez mais exigente, saber aqueles que determinam maior ganho, agregando valor aos serviços e ao mesmo tempo competitividade à organização. Os hotéis resorts, possuem características diferentes, pois devem ofertar uma gama de serviços, como espaços amplos aquáticos, áreas de recreação, de eventos, de esportes e espaço para tratamento de saúde. Nos serviços, a estrutura é completa.

Para gerenciar toda essa transformação é imprescindível que as organizações estejam adequadamente preparadas para avaliar e coordenar internamente e externamente essas constantes mudanças. A garantia da eficiência nos processos gerenciais ocorre na medida em que as organizações forem capazes de consolidar de forma efetiva as informações e através delas buscarem constantemente a vantagem competitiva. Essas vantagens competitivas iniciam-se pelo gerenciamento interno e externo, intensificando os pontos fortes com o cliente, gerando serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas deles constantemente.

Procurando verificar até que ponto essas empresas estão adequadamente interagindo com o mercado, foi determinado o seguinte objetivo geral do trabalho:

“Analisar três hotéis Resorts da região da grande Florianópolis e verificar se possuem estratégias de orientação para o mercado como forma de ganhar vantagem competitiva e qual a influência que isso pode ter no desempenho da organização”.

Para o alcance do objetivo geral foram propostos três objetivos específicos. O primeiro deles estava relacionado à aplicação de um questionário com perguntas abertas, testado em outras organizações e adaptado para organizações hoteleiras.

Das três organizações pesquisadas, observou-se com base nas respostas dadas no que se refere à geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e resposta a inteligência de mercado, que as mesmas ainda não estão totalmente orientadas para o mercado, já que para obterem vantagem competitiva desejada, devem passar por uma orientação total para a mudança. No entanto nota-se um esforço muito grande de todas elas, principalmente o hotel ecológico resorts, que se associou a pouco mais de um 1 ano a uma rede nacional, com forte estratégia de orientação ao mercado. Evidentemente, que transformar uma organização muitas vezes é uma proposta arriscada. O caminho para orientar-se para o mercado é igualmente perigoso. Assim, conseguir uma mudança bem sucedida em todas as dimensões da organização é muito desafiador.

Mudanças ameaçam pessoas, e a criação de um foco mais profundo no mercado normalmente vai contra as crenças arraigadas na cultura, estruturas, estratégias, aptidões e processos em vigor. No entanto, face o ritmo da mudança imposto pelo mercado, com clientes mais exigentes, novas tecnologias, concorrência intensa, estão acabando com estruturas empresariais tradicionais.

Essa estrutura tradicional, foi observada no hotel resorts termal, onde hesitam em prosseguir muitas vezes em profundas mudanças que levariam a empresa a um novo modelo organizacional, ficando apenas em mudanças superficiais, alguns seminários para as gerências e proclamação de boas intenções.

No hotel resorts de praia, apesar de ser uma organização que está atuando no mercado a apenas três anos, destaco também, a falta de estrutura adequada em alguns setores da empresa, como a falta de um restaurante condizente com o porte da organização, bem como um centro ou salão de convenção que ainda não possui. Certamente, isso faz com que a empresa perca vantagem competitiva, não estando, portanto com uma orientação em termos de estrutura organizacional adequadamente orientada para o mercado. Têm-se como bem caracterizado que o primeiro objetivo específico foi perfeitamente atingido,

ficando bem caracterizado nas respostas do questionário aplicado e suas respectivas análises.

O segundo objetivo, visava buscar se o desempenho da organização é influenciado por estratégias de orientação para o mercado. Aqui nesse objetivo específico, buscou-se identificar quanto às estratégias de orientação para o mercado influenciavam em a empresa ganhar vantagem competitiva com a conseqüente fidelização dos clientes.

Das três organizações pesquisadas, ao analisar-se as respostas observa-se ao analisar as respostas que o hotel Eco resorts, é a empresa que está mais alinhando sua estrutura com o mercado, estando abandonando a hierarquização tradicional, e tentando definir uma proposta de orientação para o mercado, baseado em estratégias de marketing, onde a premissa principal é a entrega de valor superior ao cliente.

Pode-se salientar que a empresa está procurando se transformar em uma organização mais orientada para o mercado, estando constantemente se perguntando se possui o método correto para estabelecer sua direção estratégica. O pensamento estratégico da empresa, e seu processo de criação de estratégia são orientados ainda para algumas preocupações internas, apesar de se notar fortes preocupação externa.

É importante dizer que o hotel na busca de uma vantagem competitiva por meio de relações mais próximas com os clientes, está desenvolvendo alguns elementos de uma aptidão de relacionamento com o mercado. Primeira, é clara a mudança de orientação, do processamento das necessidades de grupo para as necessidades individuais. Segundo, o hotel investiu em conhecimento e qualificações específicos de relacionamento, estando embutidos em sua base de dados, rotinas e procedimentos. Terceiro, a empresa realinhou a organização em torno de processos baseados em equipes que intercambiam funções. Todas essas preocupações não foram observadas com tanta nitidez nas outras duas organizações, principalmente no hotel resorts de praia. Já no hotel resorts termal nota-se uma grande preocupação principalmente com a fidelização do cliente.

Na avaliação feita na pesquisa com os gerentes tanto do hotel termal como do eco resorts, a suas preocupações, no sentido de fazer que exista uma orientação para o relacionamento, e que deve permear todas as partes da mentalidade, dos valores e das

normas da organização, e que possam influenciar todas as interações com o cliente, antes, durante e depois da prestação dos serviços.

Nesse sentido notou-se uma forte sensação na direção dos dois hotéis, para que a orientação para o relacionamento tenha influência sobre o desempenho, e que essa orientação precisa ser guiada por um profundo conhecimento a respeito do cliente.

No que diz respeito a uma base de conhecimento, elemento indispensável para uma orientação para o mercado, todas as três empresas procuram estar bem informada sobre a história de cada relacionamento. Outro elemento indispensável é o compartilhamento de conhecimento e aprendizado. Nesse aspecto, observa-se também que todas as empresas possuem uma comunicação eletrônica constante, elabora fóruns (reuniões), para discussão e compartilhamento, transferência de pessoas entre equipes, além de incentivos. O outro elemento de uma aptidão para o mercado é a integração e alinhamento de atividades, e aqui também fica bem caracterizado o esforço das empresas em integrar as atividades e processos que se estendem sobre as fronteiras entre funções dentro da organização ou a ligam a cada um de seus clientes. Observa-se um esforço de integrar interna e externamente todos os processos.

Um aspecto bastante importante que ficou evidente nas respostas, foi à preocupação com a cultura reinante na organização, em duas das empresas, No hotel termal resorts e no hotel ecológico resorts. No hotel eco resorts, existe a preocupação dos diretores, em moldar as crenças, valores e normas anteriores, as atuais praticadas pelos demais hotéis pertencentes à rede com a qual foi feita a parceria. Assim, é latente e de caráter estratégico, no entender da organização que as decisões comecem com os clientes e com as oportunidades para obter vantagem. No entendimento do gerente é fundamental essa cultura, sendo que os funcionários estão sendo treinados para entender que para a empresa ser competitiva, todos têm que observar a qualidade dos serviços que deverá ser definida pelo cliente, que as melhores idéias provêm de se viver com o cliente e todos devem ser defensores dos clientes. Aqui, também se observa um grande esforço continuado da organização para criar essa cultura de escutar o cliente. Observou-se uma mudança visível no comportamento e nas prioridades no topo da estrutura, e isso é fundamental para que haja mudanças na cultura.

Observa-se que a organização procura trabalhar todos os fatores em conjunto. De acordo com o gerente, todos os fatores que estão contribuindo para a organização ser competitiva no mercado e estar orientada para o mercado, foram repensados quando da formalização da parceria com a rede nacional. Isso foi muito significativo na estrutura da organização, pois permitiu operar de forma eficaz e flexível, adaptando a empresa às mudanças do mercado, além da reformulação dos seus processos. Isso, criou uma organização em perfeita sintonia com o mercado.

Pode-se afirmar, que o hotel pesquisado, de acordo com a pesquisa bibliográfica feita, apresenta todas as características de uma organização que está buscando continuamente, compreender, atrair e manter seus clientes, estando olhando na direção certa, e com isso uma forte indicação que está buscando orientação de suas estratégias para o mercado. Aqui destaco também que o objetivo foi perfeitamente atingido, onde se pode observar em dois hotéis, forte preocupação com a satisfação dos clientes e um pouco menos em outra organização.

O terceiro objetivo, é a proposta de um modelo estratégico de orientação para o mercado e que venha a contribuir com os hotéis estudados, principalmente em época de sazonalidade, permitindo que disponham de uma ferramenta estratégica se assim o desejarem.

Nesse sentido, utilizando estudos de Day (2001), como suporte, além da pesquisa de campo utilizada pelo pesquisador, no entendimento do autor da tese, se apresenta algumas condições para que as organizações possam efetuar mudanças com probabilidade de sucesso.

Abaixo é apresentado na figura 11, o modelo proposto:



Figura 11: Proposta de modelo de orientação para o mercado
 Fonte: Autor (Adaptado a partir de Day, 2001)

Com base na literatura pesquisa, bem como na pesquisa de campo feita pelo pesquisador junto ao três hotéis resorts sugere-se o modelo proposto na figura 11, composto inicialmente de três elementos chaves para uma orientação para o mercado. A estrutura organizacional, a cultura, e as aptidões, que devem estar direcionados para os objetivos e as estratégias da organização, que por sua vez irá definir a sua base de clientes. Os objetivos e as estratégias permitirão uma melhoria nos processos e com isso a satisfação dos clientes. Toda isso irá gerar os benefícios do lucro.

A Cultura

Na cultura, que deve ser orientada para o mercado, todos os níveis hierárquicos, do mais simples ao mais graduado servidor da organização devem ter normas e modelos mentais a seguir, conforme destaque:

1. Uma garantia para a tomada de decisões correta é a pesquisa junto aos clientes.

Por meio da pesquisa a organização poderá prever mudanças nas exigências do mercado, eliminando alternativas que poderiam resultar em más decisões;

2. Para a obtenção da vantagem competitiva as decisões devem começar com o cliente tanto na qualidade como na prestação dos serviços pela empresa.

Viver com o cliente deve ser a crença reinante, esforçar-se para conhecer detalhes das experiências e dos problemas dos clientes no contexto de uso dos serviços oferecidos;

3. Todos na empresa são responsáveis pela defesa do cliente.

O esforço deve ser continuado para conhecer detalhes das clientes e poder ouvi-los, mesmo os mais exigentes e sofisticados. Isso não deve ser feito somente pelo pessoal da linha de frente, mais por todos da organização;

4. O lucro da empresa depende da lealdade e da fidelidade do cliente.

Considerar sempre que a lealdade e a fidelidade do cliente como um ativo valioso para a organização, que terá uma influência na sua lucratividade;

5. Sempre que ocorrer qualquer falha no atendimento ao cliente, tomar como uma oportunidade para aprender a lição.

Procurar ver no fracasso uma oportunidade para revelar e eliminar os erros rapidamente, permitindo uma recuperação sem muitos danos.

As Aptidões

A aptidão deverá possibilitar executar as atividades em todo o processo, como se sugere a seguir:

1. Implementação de processos interligados, abrangendo toda a organização, em todos os níveis e funções, com uma nova maneira de olhar a organização;
2. Ajustar os recursos para melhor movimentar os produtos e serviços;
3. Indicação de pessoas dedicadas e de esforços continuados para aprender;
4. Ter metas de aperfeiçoamento.

Objetivos e estratégias

Os objetivos e estratégias devem criar aptidões para sentir o mercado e com ele relacionar-se. Para tanto se sugere a seguinte classificação de processos:

1. Definição de Valor
 - selecionar o mercado que mais interessa para a empresa;
 - procurar sentir o mercado através de uma visão estratégica.
2. Integrar os recursos disponíveis
 - recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, finanças, controle.
3. Desenvolver e entregar Valor
 - desenvolvimento de ofertas
 - formação de parcerias estratégicas
 - seleção de fornecedores
4. Manutenção de Valor.

Melhoria dos processos

Na melhoria dos processos destaco três aspectos a serem considerados que são:

A Inovação – que deve ser uma constante, com novas iniciativas a serem implementadas na organização, como: Diversificação de negócios, aquisição de novas tecnologias;

A ousadia – direcionar seus objetivos ao desenvolvimento do negócio, indicando reformas, mudanças ou aperfeiçoamento nas ações de resultados ou no funcionamento da organização, como: Ampliação de mercados, melhoria na qualidade dos produtos oferecidos, aumento de produtividade, reformas administrativas;

Agilidade – Ações que apresentem resultados num nível desejável de eficácia e eficiência

5.1 Contribuições da Pesquisa

Este trabalho analisou as estratégias de orientação para o mercado de três empresas pertencentes ao setor de hotéis resorts, sendo um hotel ecológico, um hotel termal e um hotel de praia, sediados na região da grande Florianópolis, onde procurou-se analisar através de respostas em questionário estruturado, a orientação para o mercado dessas organizações.

Na análise da literatura, verificou-se a pouca existência de pesquisas empíricas publicadas, sendo que a proposta apresentada, situa-se num plano eminentemente conceitual. Portanto essa tese vem contribuir para a literatura acerca das estratégias de orientação para o mercado e também para a pesquisa empírica, que em última análise, realimenta o desenvolvimento da teoria existente sobre o assunto.

Também se pode dizer em linhas gerais, que o presente estudo trouxe uma contribuição importante, com informações numa perspectiva gerencial para o desenvolvimento de estratégia que venham a contribuir para conduzir esses hotéis a alcançarem uma adequada orientação para o mercado e, conseqüentemente, à promoção de vantagens competitivas sustentáveis, e com isso fornecendo importantes subsídios para o aperfeiçoamento do processo de gestão desses hotéis e ampliação dos seus conhecimentos relacionados à estratégia de orientação para o mercado e marketing nos hotéis resorts.

Estudar essas organizações pertencentes ao setor hoteleiro do ramo de resorts, possibilitou enriquecer a literatura existente sobre esse setor e também permitiu uma melhor compreensão dos fatores que causam impacto sobre o mesmo. Destaca-se também, a relevância das informações contidas na tese, que poderá auxiliar os atuais gerentes na tomada de decisões em suas organizações.

5.2 Recomendações para futuros trabalhos

O presente trabalho apresenta algumas limitações e, nesse sentido permite que se faça algumas recomendações para estudos futuros, sobre o tema desenvolvido. Assim sendo, sugere-se:

- Adoção do modelo proposto e, aplicá-lo em outras organizações hoteleiras contemporizando uma maior perspectiva mercadológica, podendo analisar as estratégias de orientação para o mercado em empresas do ramo, porém com características de atuação diferenciada, como por exemplo hotéis executivos, pousadas, etc.
- Na pesquisa sobre os processos de decisões estratégicas de orientação para o mercado, procurar incluir outros membros que estão envolvidos no processo organizacional, permitindo assim, ter uma visão diferente sobre o problema pesquisado, já que as pessoas pesquisadas têm uma visão privilegiada da situação;
- Procurar contemplar de forma mais ampla os conceitos de mercado, indo além dos gerentes pesquisados, considerando outros *stakeholders* da sociedade que avaliam e definem os conceitos abordados, como qualidade, vantagem competitiva e orientação mercadológica;
- Procurar fazer a integração de outras teorias que permitam aprimorar a análise sobre as estratégias de orientação para o mercado em organizações semelhantes.

CAPÍTULO VI - REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade Humana**. as pessoas em primeiro lugar. São Paulo: Maltese, 1995.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: ed. Pioneira, 2003.

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Laurence J. **Serviços com qualidade e vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANTONI, Verner Luis. **A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: Um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região sul do Brasil**. (2004). Tese de doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis.

AMBROSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 1999.

APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? **Journal of Euro-Marketing**, v. 6, 1997.

APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, 1998.

APPIAH-ADU, Kwaku & RANCHHOD, Ashok. Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 10, 1998.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Market orientation and innovation. **Journal of Business Research**, v. 35, 1996.

AVLONITIS, George J. & GOUNARIS, Spiros P. Marketing orientation and company Performance: industrial vs. consumer goods companies. **Industrial Marketing Management**, v. 26, 1997.

BAKER, James M. SINKULA, Willian E. The synergetic effect of Market orientation, an Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411 – 427, Fall 1999.

BAMBERG, MÁRCIO. **Descomplicando o sucesso**. Hotelaria. São Paulo: ed. Vencer, 38ª ed., 2000.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.

BAUMEIR, Alan. **Fatores de vantagem competitiva em sistemas de distribuição varejista com foco em redes cooperativas e franchising: um estudo exploratório.** (2002). Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis.

BARTELS, R. **The history of marketing thought.** Columbus: Publihing Horizons, 1988.

BARRETO, margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo.** 7ª ed. Campinas: Papirus, 1999.

BATORY, S., NEESE, William. **Journal of American Academy of Business,** Cambridge. Hollywood: V. 6, num. 2, p. 135, março 2004,

BECKER, Jan & HOMBURG, Christian. Market-oriented management: a systems-based perspective. **Journal of Market-Focused Management,** v.4, 1999.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo.** São Paulo: Senac, 1998.

BERRY, Leonard L. Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BHUIAN, Shahid N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. **Journal of Business Research,** v. 43, 1998.

BIGNE, Enrique; Kuster, Inês; Toran, Francisco. **The Journal of Business & Industrial Marketing.**: v. 18, n.. 1; pág. 23-59, Santa Bárbara, 2003.

BISP, Soren. Barriers to increased market-oriented activity: What the literature suggests. **Journal of Market-Focused Management,** v. 4, 1999.

BOWERSOX, Closs, D. J. **Logistical Management.** The Integrated Supply Chain Process. NY: McGraw-Hill, 1996.

BOGMANN, I.M. **Marketing de Relacionamento:** estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo.** 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRETZKE, M. Comportamento do cliente. In: DIAS, S. R. (coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: P. 37 – 94, Saraiva, 2003

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão.** Encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira.** 9ª ed. Caxias do Sul: EducS, 2001.

_____, Geraldo. **Excelência em hotelaria**. Uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____, Geraldo. **Turismo e marketing**. Uma abordagem hoteleira. Porto Alegre: Sulina, 1984.

CARUANA, Albert, RAMASESHAN, B. & EWING, Michael. **Market orientation and Performance**: a study of Australasian universities. Curtin Business School, Working Paper Series, November, 1996.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. São Paulo: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**. Uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: Makron books, 1994.

_____. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr. e PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2ª ed., São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: 2ª ed. Editora & marketing, 2001.

_____. **Marketing Básico**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Marketing turístico**. São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, Marcos. RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Atlas, 2000.

CORRÊA L. E CAON M. **Gestão de serviços**. São Paulo, Atlas, 2000.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

CRISTOPHER, M. **A logística do marketing**. São Paulo: Futura, 2000.

CROSBY, P. B. **Princípios absolutos de liderança**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____, George S. REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. George S. The capabilities of market – driven organizations. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 37 – 52, October 1994,

DAY, George S. e WENSLEY, Robin. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**. v. 52, p. 1 – 20, April 1988

DE GEUS, Arie . **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, Jonh U. Measuring Market Orientation. Generalization an Synthesis. **Journal of Marketing Focused Management**, V. 2, 1998.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, Jonh U. e WEBSTER, Frederick E. Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of marketing**. v. 57, January 1993, p. 23 – 27.

DESHPANDÉ, Rohit e WEBSTER, Frederick E. Jr. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. **Journal of Marketing**, v. 57, January 1989, p. 3 – 15.

DIAS, Célia Maria de Moraes. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas,2002.

DOLABELA, Luiza Fernanda. **O segredo de Luiza**. 14ª. Ed. São Paulo: Cultural, 1999.

DRUKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Harper e Row, 1954.

EGEREN, Van Marsha; O’CONNOR, Stephen. Drivers of market orientation and performance in service firms. **Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 1, p. 39 – 58, 1998.EMBRATUR. **Estudo da demanda turística**. Ministério do Esporte e Turismo, 1999.

ESTEBAN, Agueda; MILLAN, Angel; MOLINA, Arturo; MARTIN_CONSUEGRA, David. **European Journal of Marketing**. Bradford: 2002. v. 36, Num. 9/10; p. 19-103.

FALEIRO, Sandro N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação**. O caso dos cursos de graduação em administração filiados a Angrad. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

FELTON, Arthur P. Making the marketing concept work. **Harvard Business Review**, n. 37, p. 55 – 65, jul/aug. 1959.

FERREIRA, Sérgio & SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas**. São Paulo: Editora Gente, 2000.

FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS Mona J. **Service management**: operations, strategy, and information technology. 2ª ed. USA: Irwin/Mc Graw-Hill, 1998.

FRITZ, Wolfgang. Market orientation and corporate success: findings from Germany. **European Journal of Marketing**, v. 30, 1996.

CHURCHILL, G.; PETER, J. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

GIANESI, Irineu G. N. CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Carlos A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Anita Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Estratégias competitivas. Um estudo de caso no setor hoteleiro do município de Itapema/SC**. 2000. Dissertação de mestrado. UFSC, Florianópolis.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico**. Planejamento estratégico orientado para o mercado. São Paulo: Papyrus, 4ª ed., 2001.

GREENLEY, Gordon E. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, v. 6, 1995.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo: Futura, 2000.

GRONROOS, Christian. **Marketing – Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

HARRIS, Lloyd C. Leadership Style and market orientation : An empirical Study. **European Journal of Marketing**. Bradford: v. 35, n. 5/6; p. 744. 2001.

HARRIS, Lloyd C. Barriers to developing market orientation. **Journal of Applied Management Studies**, v. 8, 1999.

HARRIS, Lloyd C. e OGBONNA E. Leadership style and marketing orientation: An empirical study. **European Journal of Marketing**, v. 35, 2001

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HENDERSON, Bruce H. **As origens da estratégia**. In MONTGOMERY, Cynthia A. PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. Marketing Um a Um: **Marketing Individualizado na Era do Cliente**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1994.

HORNG, Shun-Ching & CHEN, Arthur Cheng-Hsui. Market orientation of small and mediumsized firms in Taiwan. **Journal of Small Business Management**, 1998.

HURLEY, Robert F. e HULT, G. Thomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of marketing**. v. 62, p. 42 – 54, jul. 1998.

HORWARD, John. Marketing Theory of the firm. **Journal of Marketing**, v. 47, Fall, p. 90 – 100, 1983

JAY, Ros. **Marketing de baixo custo**. São Paulo: Litera Mundi, 2000.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of marketing**, v. 57, p. 53-70, Jul. 1993.

HANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KEEGAN, W. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2ª ed., 2000.

KERIN, Roger A. In pursuit of na ideal: the editorial and literay history of the journal of marketing. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 1-13, Jan. 1996

KEUNG, Simon Wong Chak. Tourist's perceptions of hotel frontline employees questionable job-related behaviour. **Tourism Management**. New Zealand, v. 21, n. 2, p. 121-134, Apr. 2000.

KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation**: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1 – 18. Apr. 1990.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação

e Controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip e LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 10 – 15, Winter 1969.

KOTLER, P.; ZALTMANN, G. Social Marketing: An approach to Planned Social Changes. **Journal of Marketing**, v. 35, p.3-12, July, 1971,

KOHLI Ajai K; JAWORSKI Bernard J. e KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing**, v. XXX, p. 467 – 477, nov. 1993,

KOHLI Ajai K.; JAWORSKI Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1 – 18, Apr. 1990.

KUMAR, Kamalesh; SUBRAMANIAN, Ram e YAUGER, Charles. Performance-oriented: Toward a successful strategy. **Marketing Health Services**, 1997.

LAFFERTY, Barbara A., M. HULT, G. Tomas. **European journal of marketing**. v. 35, num 1/2; p. 92. Bradfird: 2001.

LAS CASAS, L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, L. **Marketing de serviços**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, L. **Qualidade total em serviços**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVITT, Theodore. **Marketing myopia**. Harvard Business Review, v. 38, n. 4, jul/aug. 1960.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente**. Externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LORGE, S. Mais clientes as novas lições. **HSM Management**, 16 de setembro-outubro 1999.

LOVELOCK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

_____, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANDELLI, Mauro. **Influência da orientação para o mercado sobre o crescimento de vendas nas maiores empresas privadas indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul.** 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos der metodologia científica.**São Paulo. Atlas, 1991

MARTINS, R. Antonio; SACOMANO, J. Benedito. **Integração, flexibilidade e qualidade.** Os caminhos para um novo paradigma produtivo. *Gestão & Produção*, v.1, n.2, p. 153 – 170, agosto, 1994.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing. Metodologia, Planejamento.** São Paulo. Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** edição compacta. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2001.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MENNA, Hélio L. Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRANS, Brucew. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente.** São Paulo: Makron books, 1993.

MOYER, R. e HUTT, M. Marketing's role in society. In: **Macro marketing.** New York: Wiley/Hamilton, 1978, cap. 1, p. 5 – 19.

NETO, Edgar Pedreira de Cerqueira. **Administração estratégica: em busca do desempenho superior** . uma abordagem além do Balanced Scorecard. São Paulo:Saraiva,2003.

NGAI, Jimmy Chan Hung & ELLIS Paul. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. **International Marketing Review**, v. 15, 1998.

NARVER, John C. e SLATER, Stanley F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, V. 54, p. 20 –35, October 1990.

NARVER, John C.; JACOBSON, Robert L. e SLATER, Stanley F. **Market orientation and business performance an analysis of panel data.** Market Science Institute, 1993.

NARVER, John C; SLATER, Stanley F. E TIETJE, Brian. Creating a Market Orientation. **Journal of Marketing – Focused Management**, v. 2, 1998. NGAI, Jimmy Chan Hung &

ELLIS Paul. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. **International Marketing Review**, v. 15, 1998.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e desenvolvimento**. Planejamento e organização. 3ª ed. Florianópolis, : Milênio, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 15ª ed., 2001.

PARKINSON, Stephen, CHAMBERS, Angela & SHEERMAN, Janette. Effective quality and effective marketing – the dual combination for business success? **American Marketing Association – Winter Educators' Conference**, 1999.

PELHAN, Alfred M.; WILSON, David T. A longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27 – 43, Winter, 1996.

PELHAN, Alfred M. Mediating Influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 1997.

PEREIRA, Heitor José. Novos modelos de administração na era da competitividade. **Estudos Empresariais**, ano 2, n. 3, p. 3-7, set/out. 1997.

PEREIRA, Cláudio de Souza; COUTINHO, Maria Teresa Correia; JOHANN, Sílvio Luiz. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2003.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. A relação entre as dimensões de orientação para o mercado e a performance. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). **Anais...Campinas: ANPAD**, 2001.

PERIN, Marcelo G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. Marketing um a um: **Marketing Individualizado na Era do Cliente**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1994.

_____, **CRM Series Marketing um a um** . Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management. 1ª ed. Rio de Janeiro: 2000.

PITT, Leyland, CARUANA, Albert & BERTHON, Pierre R. Market orientation and business performance: some European evidence. **International Marketing Review**, v. 13, 1996.

PORTER Michael E. MONTGOMERY, Cynthia A, (Orgs.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. p. 11 – 27. Rio de Janeiro: Campus, 1998

_____, Michael E. A hora da estratégia **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 7-10, nov./dez. 1997.

_____, Michel E. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: campus, 1989.

_____, Michael E. Estratégia competitiva. Técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____, Michael E. **Competição**. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAJU, P. S.; LONIAL, Subhash e GRUPTA, Yash P. Market Orientation and performance in the Hospital Industry. **Journal of Health Care Marketing**, v. 15, p. 34 – 41, Winter 1995.

REICHHELD, Frederick. **Estratégia da Lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
RICCI, Renato. **Hotel: Gestão Competitiva no século XXI**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RICHARD, H. **O livro de ouro da evolução**. O triunfo de uma idéia. Rio de Janeiro: Ediouro, 2003.

RICHARDSON, r. j. ET AL. **Pesquisa social**. Método e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio editora, 2000.

ROCHA, Thelma & VELOSO, André. A Hora da Recompensa: **Como Obter Sucesso Através dos Programas de Fidelização**. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1999.

RUSCHMANN, D. **Marketing turístico**: um enfoque promocional. São Paulo: Papyrus, 1999.

_____, Doris. **Turismo e planejamento sustentável**: a proteção do meio ambiente. 6ª ed. Campinas: Papyrus, 2000.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. Pesquisa de marketing. Conceitos e metodologia. São Paulo. Makron Books, 2003.

SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) PGA/ Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

SARGEANT, A. & MOHAMAD, M. Business performance in the UK hotel sector: does it pay to be market oriented? **The Service Industries Journal**, v. 19, 1999.

- SILVA, Edna Luciana; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. , Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da UFSC, 2001.
- SILVEIRA, Teniza. **Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos**. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- SLATER, Stanley F , NARVER, John C. **Market orientation, customer value, and superior performance**. Business horizons, p. 22 – 28, mar/apr. 1994,
- SLATER, Stanley F. NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**,. V. 58, p. 46-55, January 1995.
- SLATER, Stanley F. Market orientation at the beginning of a new millennium. **Managing Service Quality**. Bedford, 2001.
- SOBRAL, D. R. M. **Satisfação do cliente**. São Paulo, Atlas, 2002.
- STALK JR., George. Tempo: a próxima vantagem competitiva. In MONTGOMERY, Cintya A, PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. p. 43-65, Rio de Janeiro: Campus,1998.
- STERN, L.W. O melhor sistema de distribuição.**HSM Management**. Jul/ago. 1997.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campys, 1998.
- STONE, Merlin & WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- STONE, Bob. Marketing Direto. São Paulo. Editora Nobel, 1992.
- SUH, Taewon. **Journal of American Academy of Business, Cambridge**. v. 6, n. 1 p. 309, Hollywood: mar. 2004.
- SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson P. Mantendo clients. São Paulo: Makron Books, 1994.
- TÉBOUL, James. **A era dos serviços**. Uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- TOALDO, Ana Maria M. **A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 1997 (Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS).

TREZ, Guilherme. **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

VENETTIANER, T. **Como vender seu peixe na Internet.** um guia prático de marketing e comércio eletrônico. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional.** Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

WESTWOOD, J. O plano de marketing. 2^a. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and methods.** 2. ed. Sage: Thousand Oaks, 1994.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2003.

SITES CONSULTADOS

ASSOCIAÇÃO brasileira de indústria de hotéis. ABIH. **Disponível na internet.** <http://www.videohouse.com.br/clipping.htm>. 20 de janeiro de 2004.

ESTATÍSTICAS: taxa de ocupação na rede hoteleira. **ABIH_SC**, sem data especificada. Disponível em <http://www.abih-sc.com.br>.> acesso em 25 de março de 2004.

Apêndice A – Entrevista Hotel Ecológico Resorts

Transcrição

Entrevistador : Rosalbo Ferreira

Entrevistado: Gerente comercial do Hotel Eco Resorts

Local: Florianópolis

Início da Entrevista

Apresentação

ENTREVISTA HOTEL ECO RESORT

Geração de Inteligência

1ª Pergunta

Pesquisador:

Em nosso hotel, nós pesquisamos com os nossos clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro ?

- Gerente: A primeira pesquisa que se faz com o cliente é já na saída do check-out. Quando o cliente faz o check –out e já na saída recebe uma ficha para dar um feedback par ao hotel dos mais diversos setores e serviços e avaliação dos serviços. Através da ficha do hóspede, do próprio check-in, a gente envia uma nova ficha agradecendo se ele já preencheu aquela, ou a gente envia a mesma por e-mail. Esta já é a primeira forma da gente identificar a necessidade dele no futuro. Uma avaliação do serviço que ele teve e qual as melhoras que ele pretende ter ao voltar se hospedar. A gente tem um retorno bem

positivo, a gente faz avaliações semestrais, digo, mensais dessas fichas para poder melhorar todo mês posterior ao serviço.

Pesquisador: E isso é feito com os clientes que estão aqui, hospedados. Como vocês tem feito com essa busca de informações que vão subsidiar as práticas gerenciais? Identificar produtos. Como é que vocês acabam fazendo para quem não vem aqui?

- Gerente: A gente trabalha principalmente com as informações que a gente tem dentro, das pessoas que já conheceram o hotel. Esta é a pratica mais comum hoje dentro da empresa. agora, algumas oportunidades a gente já fez pesquisa de mercado. A gente trabalha com empresa terceirizada para saber qual a necessidade do mercado, de repente, de Florianópolis, cooperativo, com relação a eventos

Pesquisador: Qual é o mercado que vocês estão hoje abrangendo?

- Gerente: O Sul do país é o nosso principal mercado, Curitiba, Porto Alegre, e, a própria região da grande Florianópolis.

Pesquisador: Então, um instrumento que vocês utilizam é uma ficha de satisfação

- Gerente: É uma ficha de avaliação de serviços e uma ficha de avaliação de mercado mesmo, que a gente envia para o cliente periodicamente.

E com corporativo, então, fica mais fácil de se trabalhar porque o contratante é um só. Então o grupo ele vem diante do fechamento de uma pessoa, ou de um responsável ou até de uma pessoa terceirizada, que às vezes não é da própria empresa que está realizando o evento. A organizadora do evento vem, contrata os serviços do Hotel, e dela a gente recebe o feedback e a gente consegue fazer pesquisa de como atuar no próximo evento

2ª Pergunta

Pesquisador

Nós rapidamente detectamos mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos e pelo menos uma vez ao ano avaliamos a qualidade de nossos serviços ?

- Gerente: Isto é feito, como a gente tinha falado antes, é feito através desta ficha. Por exemplo, uma mudança que nós tivemos bem brusca agora recente, foi a mudança até da própria marca, e isso acabou interferindo em todos os serviços.

Pesquisador: Porque foi feito? Como foi detectada a necessidade de alterar a marca?

- *Gerente: Na verdade não era uma fraqueza nossa, e sim a gente resolveu dar um upgrade no nosso serviço e conseguir tomar um poder maior de vendas.*

Pesquisador: Praticamente foi uma estratégia de buscar novos clientes.

- *Gerente: Sim, atingir novos mercados onde a gente não conseguia alcançar*

Pesquisador: Para melhorar a taxa de ocupação?

- *Gerente: Exatamente.*

Pesquisador: ...e conseguiram então, em termos de 15 a 20% ?

- *Gerente: ... a gente agregou, diretamente, de taxa de ocupação.*

Pesquisador: Além da marca, o que você poderia dizer, ao longo do tempo, o que foi inserido de produtos ou algum serviço, em função de uma percepção de alteração de necessidade do cliente?

- *Gerente: Para gente entrar no padrão da rede, eles exigem um padrão mínimo para você poder criar, na verdade, a franquia. Então, para gente poder entrar nesta franquia a gente teve que mudar alguns procedimentos que tínhamos interno, algumas condutas de trabalho também, enfim, mudou uniforme, mudou logomarca, mudou o padrão do café da manhã, alguns cardápios tiveram que ser alterados, para poder entrar no padrão mínimo que eles exigem da franquia. Para o cliente que se hospedar em outro empreendimento, ter o padrão mínimo neste empreendimento também.*

Pesquisador: Então quer dizer, eles querem que a pessoa que vá a um hotel da rede em Foz e venha no hotel franqueado da rede em Florianópolis

- *Gerente: ... tenha um padrão mínimo estabelecido. O mesmo café da manhã será servido, o mesmo cardápio estará na exposição, eu vou ter o mesmo padrão de atendimento na recepção*

Pesquisador: Tem alguma prática gerencial, algum instrumento, alguma ferramenta gerencial que você teve que incorporar, algum software que eles trabalham...?

- *Gerente: Então, hoje na hotelaria, isto já é padronizado, acaba sendo, porque o pessoal utiliza muito o desbravador e o CRM*

Pesquisador: Isto são softwares?

- *Gerente : São softwares. Utilizados na hotelaria. Isto já era praticado aqui no Hotel e não houve mudança em relação.*

Pesquisador: E eles já tinham mais ou menos um padrão, de um nível razoável...

- *Gerente: Já tinha um padrão estabelecido*

Pesquisador: Porque, efetivamente, eles vieram fazer uma avaliação

- *Gerente: Antes de a gente poder se filiar na franquia, eles vieram, fizeram uma vistoria, foi feito um empreendimento, a administração do empreendimento, a diretoria, tudo, para depois ter um positivo por parte deles, assim como nosso.*

Pesquisador: Tem algum exemplo de algum cliente que saiu daqui e registrou alguma coisa na ficha, e no retorno dele ele constatou isso? Alguma alteração que vocês tenham feito em função

- *Gerente: Temos. Várias fichas, na verdade. Um dos exemplos que agente pode citar, mais comum é no serviço de recreação, que a gente tinha um serviço de recreação limitado e esse ano a gente acabou adotando uma empresa terceirizada, no qual sobraram elogios. Então, veio encima da ficha de avaliação que a gente trabalhou que a recreação era limitada, acabou mudando e o cliente retornou, foi percebida a diferença; no café da manhã também. O mais comum, geralmente é no A&B (alimentos e bebida). Que o pessoal percebe logo na apresentação.*

Pesquisador: A idéia toda é tentar ver até que ponto vocês fazem, e até que ponto vocês não fazem, a utilização da informação. Que a inteligência aqui é no sentido de busca de informação para alimentar o gerenciamento

- *Gerente: O outro recurso que a gente tem é o próprio CRM. Porque se ele for bem utilizado se consegue evoluir muito no serviço, porque ele consegue anotar detalhes importantes, que às vezes, passa batido.*

Pesquisador: Como você o alimenta ?

- *Gerente: na própria recepção. No check-in, no check-out, na base da informação do cliente, na conversa. Se você se hospeda aqui e diz que gosta de dois travesseiros no seu lado direito, na hora de dormir, a gente consegue jogar no sistema, e da próxima vez quando eu colocar seu nome numa reserva, já aparece que você gosta dos dois travesseiros no seu lado direito.*

Pesquisador: Como é o sistema de vocês para detectar ‘olha, o José está vindo de novo’?

- *Gerente: Na verdade, tem o banco de dados do cliente. Mas, no caso de você ligar para fazer a reserva, e chegar aqui para fazer o check-in, na hora que eu joga seu nome no sistema, já aparece todos os detalhes. As preferências individuais. Ou até mesmo coletivo. As vezes a gente fecha alguns eventos, tipo AMBEV, que não gosta que sejam servidos produtos que não sejam deles.*

Pesquisador: natomiza

- *Gerente: Então a gente tem que preparar se o cliente veio fechando evento, a gente tem que preparar todos os frigobar, mudar alguns produtos que a gente serve na casa, com preferência dele, estas coisas.*

3ª Pergunta

Pesquisador

Nós possuímos condições para imediatamente detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) ?

Pesquisador: A gente estava mais preocupada como você estava trabalhando em função das informações do cliente. Aqui já começa a ampliar pra saber como você manipula as informações quanto a legislação governamental, com a concorrência, como você faz a busca da informação da concorrência.

Pesquisador: Na realidade, a pergunta diz respeito, principalmente, se ocorre mudança. Nós também vamos mudar, vamos acompanhar. Vocês têm uma linha a seguir que provavelmente é a mesma linha das outras empresas filiadas. Tecnologia, legislação, vocês aqui trabalham com uma forte fiscalização na questão ambiental, certamente. Vocês têm condições de imediatamente detectar essas mudanças?

- *Gerente: aqui é uma administração familiar, que antigamente tinha até algum preconceito em falar que a administração familiar. Hoje em dia você pode trabalhar de forma profissional mesmo tendo uma administração familiar. Em cima dos recursos que a gente consegue gerar, de hospedagem, todas as ferramentas que a gente tem já implantadas no hotel, a gente traz em forma de relatório, para a administração e esta experiência que tem de mercado, visitando feiras, e estando envolvido na ABH, por exemplo.*

A gente vem conseguindo mudar conforme o mercado vem mudando, se adaptar a algumas mudanças, à tecnologia, visitando feiras....

Pesquisador: Que tecnologia você utiliza, nos quartos, o que você tem acompanhado a transformação? Os quartos são com chaves, com cartão?

- *Gerente: Hoje os quartos ainda são com chaves, mas existe um sistema eletrônico de utilização da energia. A chave vem com chaveiro e este chaveiro a gente coloca num suporte para poder utilizar toda energia. Então, quando o hóspede sai ele retira aí apaga todo o apartamento. Daí é uma forma de economizar energia e evitar até possíveis incidentes, deixando um ar condicionado ligado, uma lâmpada, enfim...*

Esse é um exemplo de tecnologia.

Pesquisador: E a tecnologia usada, por exemplo, na questão da empresa? os equipamentos utilizados? A tecnologia moderna, a segurança individual?

- *Gerente: Com certeza, o turismo de aventura, da empresa que a gente está aqui dentro, que trabalha aqui dentro do Hotel.... Essa tecnologia desenvolvida é uma tecnologia que não é eletrônica. É uma tecnologia que a gente vem desenvolvendo, com relação ao EPI, em relação a proteção individual, para poder desenvolver as atividades de aventura. Tem*

que ter a máxima segurança. A tecnologia de poder estar agregando atividades novas ao empreendimento. Esportes, que vem sendo inventado no mercado, a gente já traz para cá, com diferencial de vendas.

Pesquisador: Quais são os instrumentos que você utiliza para a busca da informação da concorrência, ou da tecnologia que está sendo feita?

- Gerente: Em relação a concorrência, a gente está sendo participando de debates, posicionamento de debates, junto a ABH, que é o órgão hoje maior da hotelaria. A gente tem contato com todos empresários da cidade, do próprio Estado, na verdade, principais hotéis do Estado. Então a gente tem o posicionamento da concorrência e quais as medidas que estão sendo adotadas. Com relação a tecnologia, a gente parte para uma área de feira, quando a gente visita a feira os standers estão lá oferecendo o que tem de mais novo no mercado.

Pesquisador: Você tem alguma assinatura do setor?

- Gerente: A gente tem várias assinaturas, aqui a gente tem uma de restaurante, a própria ABH faz uma revista trimestral, se não me engano...

Pesquisador: A internet é utilizada?

- Gerente: A internet é muito utilizada também, para fazer pesquisas. Às vezes vai comprar um equipamento para cozinha, por exemplo, então a gente faz a pesquisa do melhor equipamento, em relação ao custo benefício, valores...

4ª Pergunta

- Pesquisador

Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo na economia, na legislação) poderão ter sobre nossos clientes ?

Gerente: isso é trabalhado no dia-a-dia. Tem que ser trabalhado periodicamente porque com essa mudança que está tendo aí de mercado, a gente tem que se estar se adaptando

Pesquisador: como você consegue, em função de legislação, em função da economia...

- Gerente: a gente não tem muita ferramenta, é mais o feeling da própria administração. De sentir como está funcionando o mercado, de sentir como a economia está indo e qual o caminho que a gente deve tomar. Isso é debatido no próprio treino, a gente tem a oportunidade de estar participando, mas a decisão é tomada pela Diretoria do Hotel. Tem mudanças da noite para o dia, a gente acha que não, mas tem que estar revisado periodicamente. A gente sente a mudança do mercado, mexeu alguma coisa no plano econômico do país, a gente sente que os eventos param de acontecer, e, normalmente mexe para pior. Daí a gente tem que sacudir para o negócio funcionar.

Pesquisador: E as empresas têm sempre um orçamento. E o orçamento não é decidido agora. O orçamento do ano passado rege as ações deste ano. Então não adianta você correr no mesmo ano atrás.

- Gerente: a gente faz a visita agora, em fevereiro, março, a gente tem que fazer de novo daqui a dois meses, porque se eles não fizerem evento este ano, eles vão estar fazendo o ano que vem, e no final do ano eles vão estar relembrando na marra. A gente tem sempre que estar relembrando o cliente que a gente existe, que a gente está aqui à disposição, que a gente tem um produto diferenciado, um serviço diferenciado. Aqui na região, com este espaço, a gente é o único.

Mas, hoje o pessoal está muito optando por tarifa, às vezes o cliente nem olha, infelizmente, nem vem conhecer o empreendimento, abre uma licitação lá, e é o menor preço.

Pesquisador: A pessoa vem para cá, um grupo, por exemplo, de São Paulo, eles estão a 5 minutos dos Ingleses, 5 minutos da Barra da Lagoa, belíssimo... e está no campo. Está no campo e na praia ao mesmo tempo. Há essa conjugação de fatores que, efetivamente fazem com que o cliente só tem a falar bem. Daí o diferencial de vocês o que é? Efetivamente tem que ser o atendimento.

Pesquisador: Mas ele só vai perceber isso quando o cliente vier. Mas, ele só vem pela tarifa. É uma dificuldade. Ele teria que mostrar o que tem aqui. E, na maioria das vezes, ele vem pela tarifa. Quando ele vier para cá, daí muda de figura. Daí é a chance deles mostrarem por outro diferencial. Daí sim ele pode dizer: ‘tudo bem, olha lá, a tarifa você vai pagar “x” reais a mais, mas tem isso, tem isso, tem isso. E é uma percepção que ele não tem ou a maioria não tem.

E vocês têm algum instrumento de marketing que faz com que ele... eu vou lhe consultar lá do RS e eu vou lhe dizer: eu quero tarifa, eu estou brigando por tarifa. Você tem alguma maneira de me fazer ir para um outro lado, sem perder a clareza da tarifa, que tu possas dizer para mim...

- Gerente: Com relação a tarifa, a gente tem um ponto infinito; desse ponto infinito para baixo a gente não pode.... eu admito negociação. Acaba sendo mais alto que a concorrência porque tem uma estrutura vertical. Pra gente conseguir captar o cliente a gente tem que mostrar o que a gente tem diferencial aqui dentro.

Pesquisador: como que você mostra isso?

- Gerente: como a gente consegue mostrar isso? A gente tem um e-mail padrão que a gente envia para o cliente, onde tem uma seqüência de fotos, que consegue ele visualizar o empreendimento que a gente tem, o contato com a natureza que a gente tem. Eu consigo oferecer serviços, que qualquer outro empreendimento na cidade não consegue oferecer. Então isso são ferramentas de diferencial que a gente tem em relação a outros. Se a empresa tem algum interesse em fazer alguma atividade em outdoor, seja ela qual for, a gente tem empresa qualificada aqui dentro para oferecer esse serviço.

Pesquisador: quando você fala em outdoor, do que você está falando?

- Gerente: Eu falo porque os treinamentos utilizados hoje não são só feitos em sala. O pessoal trabalha muito fora de sala, com dinâmica de grupos.

Pesquisador: você usa toda área para fazer alguma expedição, formação de líderes.

- *Gerente: a gente tem todo esses profissionais aí dentro, oferecendo esses serviços, com todos esses equipamentos.*

Pesquisador: e isso nenhum outro hotel da região oferece?

- *Gerente: não. Isso se houver uma necessidade do cliente, se não houver, nós temos toda a apresentação do hotel com material qualificado para ele poder visualizar, em e-mail, no nosso site, no material.*

Pesquisador: se eu entrar no *site*, eu consigo percorrer a área?

- *Gerente: consegue visualizar todo empreendimento.*

Pesquisador: isso é uma tentativa de tentar, em curtíssimo espaço, ele perceber o que ele tem, para ver se agrega isso na tarifa?

- *Gerente: Exatamente*

Pesquisador: A diferença de tarifa a mais, pode ser diminuída em função de outras coisas que você oferece?

- *Gerente: Se você for comparar com um hotel do centro, um item simples que eu posso citar aqui, por exemplo, se você fosse conversar hoje comigo no IBIS, você teria que pagar o estacionamento, ou colocar seu carro na rua e arriscar com relação à segurança. Aqui você entra e tem estacionamento com ótima segurança, sem custo algum para o cliente. Esse é um diferencial de você fazer um evento no centro. Imagine você fazer um evento no centro, com 50 pessoas que vem com carros diferentes. São cinquenta carros para estacionar. Aqui a gente consegue colocar os cinquenta, com segurança e sem custo.*

Pesquisador: Normalmente, quando a gente faz o treinamento da empresa, é ocupado muito tempo dos funcionários para o treinamento. Por exemplo, eu estou negociando com você e eu sou gerente de recursos humanos de uma empresa, eu sou responsável por um treinamento que será feito e eu estou procurando um local. E eu estou procurando tanto no centro como aqui. Normalmente a pessoa sai daqui e diz assim: o que adiantou nos colocar numa área destas? Nós ficamos treinando das 8 às 6 hs. da tarde. Porque fazer num hotel caríssimo se a gente só fica em Congresso, não tem tempo para aproveitar piscina, quadra de tênis, não tem. Ou você sai do encontro para fazer isso. Você usa alguma estratégia, para tentar interferir na programação do treinamento, para tentar fazer as pessoas

utilizarem a estrutura, porque senão vai ser aquela coisa da frustração de vir para um lugar bonito e no entanto ficar trancado em uma sala.

- *Gerente: A ferramenta que a gente tem de venda, em relação em o treinamento hoje, inclusive o gancho de venda do hotel os treinamentos. Hoje o responsável comercial, os executivos de compras, não chega na empresa oferecendo o espaço, ele chega oferecendo um treinamento, que é um diferencial. O cliente vai despertar: eu preciso de um treinamento assim, então, tem que ser feito lá. Daí surge a necessidade do cliente ocupar o espaço. Mas ele não tem opção de ocupar em outro local porque o serviço é só oferecido aqui. Existe a necessidade de realizar o treinamento, muitas vezes de venda, de liderança, esse tipo de coisa. Então a gente chega primeiro com o treinamento, para depois chegar com o espaço do hotel.*

Disseminação de Inteligência de mercado

5ª Pergunta

Pesquisador

Nós temos reuniões entre gerências ou áreas, pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado ?

Pesquisador: Sobre a questão geração. Você falou até agora geração é à busca da informação. Tem que ter informação para diminuir as incertezas no gerenciamento do valor. Outra coisa é como você discrimina a informação.

Como que você faz para, a partir das informações que você tem no *check-in*, no *check-out*, no *trading*, como você dissemina, internamente, você utiliza alguma estratégia, alguma coisa, para disseminar esta informação?

- *Gerente: Todas as informações que a gente levanta no mercado, que não é nem semestral. Ela é feita quinzenalmente. A gente tem avaliações de vendas, de metas, de despesas.*

Pesquisador: O seu pai vem de uma feira com “mil” informações, isso é difundido aqui dentro, esta tendência de mercado?

Pesquisador: até que nível chega isso?

Pesquisador: Você disse que tem um pessoal que está circulando, o gerente de vendas, o pessoal de contas, está lá escutando o que o cliente está dizendo de outros eventos que possam ter feito aqui, de eventos que ele fez em outros lugares e que não gostou e que está querendo mudar e está buscando alternativas. Esse pessoal, uma hora ele retorna para cá, e vem conversar contigo. Como é que é feito? Como você faz quando ele retorna? Como vocês se organizam com esta informação? Como ela chega até vocês?

- Gerente: Esta é a área do hotel que é o setor comercial. Esses executivos de ponta saem com a programação na segunda-feira aqui do hotel, e ele vem para o hotel e fazem o telemarketing necessário e sai para fazer as vendas, com a programação da semana, com o número mínimo de visitas x ou y. Na sexta-feira à tarde, ou no sábado, no período da manhã, é feita uma reunião com todo setor comercial, para saber como foi a visitar, qual a necessidade que o cliente apresentou. Isso através de relatórios.

Pesquisador: Ele vem e participa com quem?

- Gerente: Com o pessoal de reservas, gerente comercial, executivo de contas, da área comercial interna que a gente tem aqui no hotel. Mas, basicamente são estas pessoas que estão envolvidas e toda semana é feita uma avaliação. Toda sexta à tarde ou sábado pela manhã é feita uma reunião comercial.

Pesquisador: algum evento de como isto é útil, ou alguma coisa que aconteceu?

- Gerente: muitas vezes a pessoa que está na ponta, ela tem a margem de negociação limitada. A gente não pode abrir muito para os executivos de ponta. Ele acaba retornando, por exemplo, o valor de seu café da manhã está muito alto, de repente diminuir este e este produto, a gente tem interesse em fechar. Isto é praxe do hotel. A gente trabalha e faz o valor diante da necessidade do cliente e é levado mais uma vez para ver se a gente consegue fechar. Então isso, com certeza tem resultado estas reuniões. A gente está apresentando para o cliente na próxima semana, ou as vezes, se for emergencial, no

próximo dia, o cliente vem, o executivo de contas volta para o hotel já é feito todos os valores e apresentado posterior para o cliente.

Pesquisador: um exemplo prático que você possa me dar.

- Gerente: as decisões são tomadas mais cotidianas são com relação aos valores. Muitas vezes o comercial não consegue chegar a um valor X e só a Diretoria consegue.

Pesquisador: me dê um exemplo

- Gerente: o executivo de contas está lá vendendo, talvez não tivesse o feeling do A e B. Ele conseguiria adaptar o cardápio que estava sendo vendido o A, B, C, D, E. Ele estava vendendo o cardápio A, que tem o valor cheio, e não era uma necessidade para o cliente. De repente colocando o cardápio B ou C a tarifa cairia e o cliente fechava. A gente acabou indo junto na próxima visita, para saber qual era a dificuldade na hora de fechar o negócio, porque não estava conseguindo trazer para gente. Daí a gente percebeu que era só um manejo do cardápio e conseguimos fechar o evento.

Pesquisador: Não acha que daí ele poderia ter mais autonomia para evitar isso?

- Gerente: Autonomia existe, mas o feeling, depende do profissional. Isso, infelizmente, no setor comercial é um negócio muito limitado no mercado. Você não consegue bons profissionais. Um bom profissional hoje é muito bem remunerado, por ser pouco. Eles ganham por comissão.

Pesquisador: Esse pessoal fica direto no mercado? Ele atende só vocês ou atende uma gama de outros?

- Gerente: Tem executivos que são exclusivos, são funcionários do hotel, registrados no hotel, tem executivos que são terceirizados, por exemplo, um executivo de contas de SP, ele tem várias outras contas que não a do hotel.

Pesquisador: E qual dá mais retorno?

- Gerente: Com certeza, o que é exclusivo nosso. Mas muitas vezes, você manter um funcionário em SP tem um custo muito alto. A gente acaba optando...

Pesquisador: O maior mercado de vocês é SP?

- Gerente: *Não, nosso maior mercado é Curitiba. Pela proximidade, pela BR. A facilidade de deslocamento é grande.*

Pesquisador: O mercado gaúcho não é tão explorado?

- Gerente: *Vai ser trabalhado, mas tem a ver com a BR. No momento que for duplicado vai abrir mais.*

Pesquisador: Com o tempo...

- Gerente: *Não só o tempo, mas também a segurança. O risco é muito grande.*

6ª Pergunta

Pesquisador

O pessoal de marketing em nosso hotel investe tempo discutindo com as outras gerências e áreas, sobre as necessidades futuras dos clientes ?

7ª Pergunta

Pesquisador

Quando algo relevante acontece a um importante cliente, todas as áreas do hotel sabem sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo ?

- Gerente: *aqui é feito reunião. Cada evento que entra, com os coordenadores de setores. Passando as necessidades de clientes, pequenas coisas que o cliente solicita, um copo de leite, a bolacha. Se não pode vir maionese e sim margarina. Esse tipo de coisa é colocado diante de todo grupo, para que a responsabilidade não seja apenas do setor e sim que todos saibam. Então a pessoa passou a maionese na bolacha, como o cliente não queria, muitas vezes o erro é corrigido por quem está levando o copo de leite. Muitas vezes é o garçom. Então isso a gente consegue corrigir antes que o cliente perceba. Para isso o envolvimento de toda equipe. Independente do setor que a pessoa está trabalhando. Isto é feito rapidamente. Essa é a idéia. Muitas vezes não acontece.*

São feitas reuniões posteriores ao evento. O evento saiu, é feita uma reunião dos coordenadores para saber se as necessidades dos clientes foram atendidas. E se apareceu algum erro na operação, é constatado na reunião.

Por ser um hotel pequeno, a gente tem uma estrutura limitada, 42 apartamentos, esta reunião é feita no final da semana. O evento sai, no primeiro período livre a gente está se reunindo. É uma reunião pequena.

Em casos maiores chega na gerência, em casos menores não. Daí é resolvido entre os coordenadores. Daí na reunião, junto com a gerencia é visto se houve, se está havendo com frequência. Se foi um fato isolado. Porque muitas vezes acontecem pequenos erros e são corrigidos ali mesmo e não são levados adiante porque os coordenadores arrumaram e não vai ser repetido. Agora se for um negócio que acaba sendo com frequência...

Pesquisador: Você tem um planejamento estratégico formal?

- Gerente: Sim

Pesquisador: Quem faz este planejamento?

- Gerente: ano passado foi uma profissional, que já trabalhou muitos anos no em outro hotel. Ela está hoje com uma empresa terceirizada. Ela é formada. Tem pós-graduação em marketing e fez o planejamento o ano passado para a gente. Trabalhava no setor comercial do Hotel. E este ano ela não está mais com a gente e a não contratamos o serviço dela.

A direção nós estamos em 4 pessoas e gerencia 2 pessoas.

Pesquisador: Você tem outra ferramental gerencial que você utiliza, mais estratégica? Existe qualidade total implementada?

- Gerente: não. Aqui ainda não. Mas o mesmo planejamento que a gente tem de marketing a gente tem de financeiro também. Também temos um consultor que trabalha toda esta parte financeira conosco.

Pesquisador: O treinamento das pessoas aqui no hotel? Qualquer nível, vocês tem feito periodicamente? Alguma palestra, algum treinamento?

- Gerente: *Este último ano a gente fez mais treinamento do que nunca. Até pela mudança. Quem fez o treinamento foi o pessoal do hotel da rede a que pertencemos.*

O setor que teve mais mudança foi no A&B. sem dúvida alguma. Eles vieram com uma visão nova, mas em todos os setores tiveram inovações. Na governança, na forma de limpeza. Radical.

A gente está satisfeita nesta parte de know-how, nesta parte que houve de mudança, implantação, mas em números não tem batido ainda com a promessa com a promessa na hora de fechar o contrato. Está até sendo avaliado a própria franquia. Está tudo sendo reavaliado.

Pesquisador: Você tem um sistema de pessoas que vão trocando? Você tem algum sistema que um funcionário da recepção passa um dia na governança ou algo assim?

- Gerente: *Isso a gente faz internamente. Às vezes a gente coloca, por exemplo, o da recepção com o da manutenção. Noutro dia o da manutenção junto com a recepção. Então o funcionário visualiza o dia-a-dia do outro. Porque muitas vezes menospreza o serviço....*

Pesquisador; Um Hotel em Florianópolis adota esta estratégia: o cara é um polivalente sempre.

- Gerente: *na verdade hoje, se o funcionário não souber fazer um pouquinho de cada setor, ele não fica no hotel. Por uma questão de custo. Hoje em dia a gente é obrigado a trabalhar com um custo minimizado. O funcionário além de ele atender ao telefone, além de saber fazer reserva, ele tem que saber carregar a mala do cliente até o quarto, se for necessário. Ele tem que saber apresentar o hotel, e assim por diante. Muitas vezes a gente utiliza o pessoal garçom para fazer a limpeza, se o hotel está vazio, para fazer a limpeza do próprio restaurante. Não aguardar pelo pessoal da limpeza. Para poder minimizar o custo. Isso não é só aqui, são todos hotéis.*

8ª Pergunta

Pesquisador

Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos de nosso hotel ?

- Gerente: *Através do gerente a gente vai passando para os setores. Como se fosse uma pirâmide, na verdade. Casos mais relevantes, maiores, são tratados na Diretoria, uma vez a cada dois meses ou três meses, é feita uma reunião geral do hotel daí sim são tratados, dispostos como a gente gostaria que o hotel adotasse. Mas, no dia a dia, é passado como pirâmide. A gente passa para o gerente, ele passa para o coordenador e o coordenador atua lá na ponta.*

Pesquisador: O público de vocês está toda hora vendo que as outras empresas estão treinando. Não acaba tendo uma pressão para que vocês façam treinamento com eles também? Ou isso não acontece?

- Gerente: *A pressão ela existe. Quando o funcionário é envolvido ele quer aprender. Daí quando ele está predisposto a aprender a gente tem que aproveitar a oportunidade que ele está nos dando, na verdade. Para ele aprender e aplicar dentro do hotel. Ele é um cara envolvido. A gente tem um setor de RH hoje no hotel, uma pessoa responsável pelo RH, no qual ela traz algumas palestras motivacional, este tipo de coisa. Existe um conhecimento interno com relação a isso. Na medida do possível, lógico, financeiramente a gente está sempre fazendo treinamentos. E o RH é responsável pelo treinamento de cada setor. E na medida do possível vai trazendo. O que a gente tem feito com a parceria, que está facilitando neste lado, é trazer o responsável de A&B de Foz do Iguaçu, por exemplo. Traz ele para cá e ele faz o treinamento. Ou então, manda o coordenador daqui e manda ele para lá passar cinco dias para ver como uma cozinha para 5 mil pessoas funciona, atendendo 10 coffee breaks ao mesmo tempo. Essa troca da rede nos ajudou bastante, com relação a treinamentos.*

Pesquisador: A gente trabalha com isto, com motivação.

- Gerente: *Com relação a clima organizacional, sentir se o que é passado pela Direção, está sendo adotado ou não, se a Direção está dando retorno ao treinamento que foi dado ou não, isso é feito até por mim dentro da empresa e sentir como está funcionando. É uma coisa que eu busco muito, de que o que é tratado na reunião e colocado em pauta a gente está aplicando. Ou então, se na reunião já tenha sido colocado como limitado, a gente diz que este mês não tem como ser implantado, será implantado mais para frente. Porque não*

adianta a gente fazer uma reunião ou uma palestra que seja implantação de um sistema ou alguma coisa se a gente não vai implantar. Isso é uma preocupação nossa de estar realmente efetivando o negócio. Mas este clima organizacional é uma preocupação nossa até em relação a produção. Porque isto gera uma frustração para o funcionário que acaba atendendo mal o cliente.

9ª Pergunta

Pesquisador

Quando uma área descobre algo importante sobre os concorrentes, ela rapidamente alerta todas as outras gerências ?

Pesquisador: Como vocês trabalham a questão se alguém vai abrir um hotel aqui próximo?

- Gerente: Nosso concorrente maior que a gente tem aqui perto é o Concorrente . Fica no norte da ilha. Até por questão de tarifa.

Pesquisador: É seu único concorrente?

- Gerente: Hoje, quando se fala em concorrência, para hotelaria, todos hotéis são concorrentes. A gente perde eventos para Concorrente do Santinho, às vezes. Porque as vezes não consegue trabalhar talvez não a mesma tarifa que a gente, mas uma condição de pagamento de 12 vezes. O pacote de carnaval é de 12 vezes sem juros. Coisa que as vezes a gente não consegue chegar e acaba perdendo o cliente. Ele paga um pouquinho mais, mas paga em doze vezes. Então vou ficar no concorrente do Santinho. Então hoje, toda a hotelaria da cidade é tratada como concorrente. Se existe uma inovação por parte de alguém isso já é visualizado por todos eles. Isso gera uma receita lá, muitas vezes o gerente de marketing é avisado para gente adaptar e colocar aqui também.

Pesquisador: Um exemplo de *benchmarking* que você tenha feito.

- Gerente: o software do desbravador é um exemplo de benchmarking. Ele é oferecido em todos os hotéis o CRM é uma coisa mais recente, que é um anexo do desbravador, que ele vem agregar, trabalha em paralelo com este software e que a pessoa que veio aqui vender

disse: o hotel concorrente implantou o CRM. Então a gente liga para o gerente, que é Diretor e pergunta: como foi a implantação?

Pesquisador: Então você tem contato com os concorrentes um pouco mais próximos e não tão próximos?

- Gerente: sim, e que acaba facilitando esta relação. De poder adaptar e copiar.

Pesquisador: Fora do sistema de gerenciamento, alguma coisa de equipamento, de instalações, que tenha sido feito como bem de marketing com alguma empresa próxima, ou outro concorrente?

- Gerente: Geralmente no serviço. Porque equipamento não existe uma inovação que seja tão inovação assim. Uma coisa tão nova que a gente não saiba através de feiras, que não seja do conhecimento de todos. Se um equipamento é lançado no mercado, ele logo chega em nossas mãos, através de e-mail, revistas. Então ele já está ao mesmo tempo circulando para todos. O que geralmente existe é uma inovação no serviço. Às vezes no setor comercial, ao invés de oferecer o espaço para um evento, o hotel criar o evento. os hotéis trabalham nesta forma. O hotel cria o evento. existe um departamento só para criar o evento. Por exemplo, vamos fazer uma feira farmacêutica. Isso é uma inovação...

Resposta à inteligência de mercado

10ª Pergunta

Pesquisador

Nós somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes?

- Gerente: no que se trata de preço, nós temos uma margem e esta margem é negociada. Em cima do valor que a gente chega, que é o mínimo a gente começa a trabalhar em cima do diferencial, porque para baixo disso a gente não tem como vender. Lógico que a gente conhece as nossas limitações. Se o Concorrente próximo consegue trabalhar em 12 vezes lógico que seria interessante a gente trabalhar da mesma forma para não perder cliente

para lá. Mas a gente sabe que se a gente trabalhar em doze vezes a gente quebra. O negocio não vai fluir. Então a gente vai colocar em quantas vezes a gente consegue chegar. Vamos trabalhar com a tarifa do cartão. Vamos ligar lá para o cartão e negociar lá com o VISA, com o MASTER, como o AMERICA até onde eles conseguem chegar com o juro mínimo. E aí é negociado. O Principal resort faz em 12, mas a gente faz em 8, com valor mais baixo que o Concorrente próximo você terá isso, aquilo, etc. e assim é trabalhado nos mais diversos setores. Com pacotes. O concorrente lançou um pacote de Páscoa com 5 dias e todas alimentações e à noite vai ser frios. O nosso hotel vai lançar um pacote que chegue perto do mesmo valor só que diferencial na alimentação.

11ª Pergunta

Pesquisador

Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços e produtos para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam, e jamais ignoramos as mudanças de suas necessidades por esses serviços e produtos ?

- Gerente: Se a gente não trabalhar com um contato muito próximo com o cliente hoje você não consegue captá-lo. Principalmente o cliente que a gente chama “Augusto” ou “turista”... A gente tem que estar muito próximo disso, para saber sua necessidade e atuar de forma rápida. Porque se a gente não estiver trabalhando em paralelo a gente acaba perdendo para concorrência. Porque se a concorrência percebeu que o mercado está indo para um lado e mudou, o cliente já vai para lá. Principalmente nesta questão de tarifa. Se o mercado começa a trabalhar com tarifa mais baixa a gente é obrigado a enxugar junto. Não tem outra opção. Porque se a gente não for junto a gente não capta o cliente. Ele acaba indo para lá de qualquer jeito. Preço hoje é o principal. Da metade do ano, de julho do ano passado para cá, infelizmente a gente vem trabalhando com tarifa.

O brasileiro é assim. A classe média hoje é a que mais sentiu. O governo , trabalhou muito bem com a classe C ou D.

E estão viajando menos. Tanto que a gente não conseguiu a 100% na alta temporada. Muitos hotéis no mercado abrem só na temporada. Fazem a opção: vou abrir só na temporada porque para mim vale mais a pena fechar em março do que manter a despesa o

ano inteiro. A grande maioria dos hotéis de praia vem fazendo isso. Inclusive o Concorrente , que está com 3 hotéis hoje eles fecham dois hotéis e mantém um só aberto, só para manter o nome. Em Canasvieiras, No Moçambique, também. A grande maioria dos hotéis de praia eles abrem só na temporada. E mesmo assim, quando chega na temporada eles fazem tarifa e não conseguem uma ocupação de 100%. Então o único segmento que a gente consegue e tem que atuar hoje, para manter o hotel aberto são os eventos.

Pesquisador: Mas o grande problema é que, quando fecha o hotel, joga toda esta mão-de-obra no mercado. Ou ele fica pagando mão-de-obra. Daí ele tem que recrutar e não recruta os mesmos.

- Gerente : A qualidade do serviço, sem dúvida alguma, cai. Mas, como a procura hoje não é pelo padrão de serviço e sim pelo preço, muitas vezes acaba não fazendo diferença. Ele coloca lá o “Joãozinho” ou o “Pedrinho”, que está recém formado por um valor lá embaixo, contrata o cara 3 meses, o cara vem disposto a fazer de tudo um pouco. Enquanto chega no final de 3 meses ele nem assina a carteira. Ficou só no contrato de experiência. Por isso o custo lá embaixo.

No setor comercial a gente tem reunião uma vez por semana. Com todos os coordenadores do hotel é feita uma quinzenal, com todos setores e de Direção à gente faz quinzenal também. De ordem estratégica, de planejamento, é quinzenal também, até acompanhando em relação a financeiro. São as reuniões que acontecem com esta periodicidade.

Como a gente tem esta facilidade, do empreendimento ser menor, a gente está senso discutindo. Quando a gente percebe está havendo uma reunião sem ter marcado.

12ª Pergunta

Pesquisador

Se fosse formulado um ótimo plano de marketing, temos todas as condições de implementá-lo em tempo adequado ?

- Gerente: *Dentro do planejamento tem o plano de marketing. Esse plano de marketing ano passado à gente alcançou, se não me engano, 85 a 90%. Teve um resultado excelente. A gente teve um faturamento acima da média esperada. Esse ano a gente fez um plano de marketing diferente e a gente já está tendo, já no início deste ano, dificuldade para implementá-lo. A grande limitação do plano de marketing é a financeira. O restante a gente tem até facilidade para implementar.*

Pesquisador: O ano passado, os 15% que ficaram....

- Gerente: *A limitação foi financeira também. No final de tudo, se a gente tivesse um pouco mais de verba a gente conseguiria implementar...*

O ano passado, quando ainda era outro nome, a gente colocou 5 outdoors na BR. Vindo de Curitiba 3 e vindo do RS 2. Isso deu retorno acima do que nós esperávamos.

Pesquisador: Como você sabe?

- Gerente: *Pela procura por telefone. E a gente pergunta como que o cliente chegou até o local. Isso é de praxe.*

Pesquisador: E esses outdoors são muito caros?

- Gerente: *esses outdoors que a gente colocou não são de papel. São aqueles de PVC. Foi feito de 2 meses e sai quase R\$ 600,00 cada um.*

Pesquisador: E onde eles estavam?

- Gerente: *Três já não estão mais. Tem dois. Voltando do Palmas Park você encontra um. Vindo de Curitiba você passa por ele. Se você está vindo a Florianópolis procurando opção de hospedagem você tem a placa. E outro, voltando da Unisul, você consegue ver. É uma mídia cara.*

Jornais a gente também usa. A gente fez o ano passado bastante na coluna do Cacau, colocando aqueles anúncios de rodapé, no DC. A gente faz bastante na CBN, tem um público interessante; Na ITAPEMA, foi feito também.

E o principal marketing que existe hoje do hotel é o material em feira. Toda feira a gente tem que estar presente.

Quando eu falo em feira eu não falo apenas de feira de turismo. Feira de produção, de carros, enfim. Tudo que a gente possa estar mandando o pessoal para feira a gente manda um executivo com material. Agora até facilitou pela entrada do hotel conveniado. Isso até deu uma tranqüilidade para a gente porque todo material da rede, revistas que eles fazem, eles tem uma grande quantidade de revistas, distribuídas, anúncios em revistas. A gente paga o royalt, mas acaba evitando ter que jogar no mato assim direto, em anúncios, esse tipo de coisa.

13ª Pergunta

Pesquisador

Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, as gerências ou áreas envolvidas fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

- Gerente: Em relação a serviço é mais fácil, porque isso não gera um custo direto. Então se um hospede, como eu lhe falei na recreação, se não está satisfeito com o serviço da recreação a gente troca a equipe, terceiriza e consegue um resultado mais rápido. De uma semana para outra o serviço consegue ser mudado. Em se tratando de instalação se torna muito mais complicado.

Pesquisador: Vocês disponibilizam a Internet aqui para os clientes

- Gerente: sim. Por enquanto não é cobrado. Foi implantado agora, faz dois meses. Está bem recente. Inclusive, está sendo um diferencial de venda para eventos. A gente implantou por causa da necessidade de um cliente, que ligou para cá e falou que tinha interesse em fechar com o hotel, mas, que só fecharia se tivesse acesso a 50 pontos de Internet dentro da sala de eventos. Era uma videoconferência pela Internet que eles iam ter. Então a gente instalou o sistema on line para a gente conectar todos juntos ao mesmo tempo. Então ficou mais tranqüilo do que ter 50 pontos de Internet.

A gente vê o que vai ser mudado. Se realmente é necessário ou se é frescura de um cliente. Que a solicitação única, às vezes, a gente não pode estar atendendo a todos. Deve haver uma necessidade de implantação. Número de sugestões, coloca-se a prioridade do investimento.

Apêndice B – Entrevista Hotel Termal Resorts

Transcrição

Entrevistador : Rosalbo Ferreira

Entrevistado: Gerente comercial e Gerente Geral do Hotel Termal Resorts

Local: Florianópolis

Início da Entrevista

Apresentação

ENTREVISTA HOTEL TERMAL RESORT

Geração de Inteligência

1ª Pergunta

Pesquisador

Em nosso hotel, nós pesquisamos com os nossos clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro ?

Diretora Comercial: o Hotel, assim como empresas a gente entende que é muito importante este feedback em relação aos clientes. Qual as ferramentas que a gente mais utiliza hoje? Nós temos um opinativo que é entregue nos apartamentos e deixado na recepção, com uma série de perguntas, que o cliente vai respondendo, vai identificando e vai qualificando, com quatro notas: excelente, bom, regular e péssimo. Em relação isso ele tem oportunidade de colocar algumas coisas, algumas sugestões, proposta de melhoria, ou

também dar um feedback contigo, uma crítica construtiva ou um elogio, qualquer tipo de coisa. Então a gente lê os opinativos e atualmente, é a fonte principal do hotel. Segunda ferramenta, a gente utiliza muito a mídia eletrônica. Então através do nosso site, ele tem como acessar e entrar em contato. A gente tem um e-mail direto com a administração então a gente pode entrar em contato e dar este retorno. E as pesquisas, na verdade, elas são constantes, porque no hotel a gente está diariamente recebendo feedback. A gente reúne, nós fazemos reuniões operacionais, nos conversamos com as coordenações. Muitas vezes o gerente faz reuniões específicas para setores, porque tem meses ou períodos de ocupação, que um determinado setor está sofrendo um pouco mais de críticas ou está tendo um pouco mais de dificuldade de se ajustar.

Pesquisador: E qual a parte de retorno deste opinativo?

Gerente: Nós temos um universo de 100%, 86 apartamentos ocupados todos os dias, por 30 dias. Isto dá mais ou menos 3.000 opinativos. Na verdade, nem todos participam e o retorno não é assim. Tem coisas que nós vamos ... Estamos trabalhando nisso, que é a reformulação deste formulário, que a gente chama de opinativo. Porque hoje as pessoas não querem ter muito trabalho. Elas querem uma coisa simples e objetiva. Que ela coloque “não gostei” e deu. Mas nós temos um retorno em torno de 10 a 15% sobre a reservas efetuadas num mês. Isto nos dá em torno de quase 200 opinativos mês. E nós fizemos esta mensuração. Nós temos um gráfico, um material de utilização em reuniões, que a gente faz para que crie uma competição interna entre os departamentos, e mensalmente é mostrado em gráficos como foi o departamento em relação ao retorno do cliente no hotel. Nós estamos procurando é a comunicação do cliente fora do hotel. O que nós temos? Nós temos hoje uma mídia eletrônica que nós usamos para substituir a mídia impressa. Por exemplo, quando você lança um pacote promoções ou qualquer outra coisa que você faça no hotel, você vai ao banco de dados, no cadastro do cliente, e manda para ele por e-mail. O que nós estamos ainda nos estruturando é a questão não chegar nele só para vender, mas sim chegar nele para brindar, parabenizar, então é aniversário, a data da profissão. Esse contato é um contato que exige um pouco de estrutura, não só a estrutura de banco de dados. Gente para estar mandando estes e-mails diariamente e

controlando isso. Mas isso nós estamos estruturando agora. Nós estamos sentindo esta necessidade de manter este contato com o nosso cliente. Coisa que hoje a gente mantém contato, mas ele não é 100% eficaz.

Pesquisador: A idéia é assim: vocês têm um instrumento que pode ser um corretivo para algumas coisas que eu não gostei. Como vocês estão pensando, vamos supor, eu tenho um hotel aqui, que se Deus quiser será para todas gerações da família e quem trabalha aqui. Vocês se estruturam de alguma maneira para pensar em ações futuras, não no sentido de responder as minhas queixas, as minhas satisfações, mas eu chegando aqui e diga: “nossa! Que surpresa! Eu não imaginava que eles poderiam oferecer uma coisa dessas!”

Gerente: Na verdade existe um planejamento. Tudo está se estruturando agora. Até pela questão da estruturação da empresa. Agora ela chegou a uma definição. Um dos primeiros passos da Diretoria vai ser esse planejamento físico e econômico, por exemplo. Nós vamos ter que ter, além da questão corretiva, pelo feedback dos clientes, nós temos também um planejamento de melhoria, que hoje nós temos que estar acompanhando no mercado. Até na questão da qualidade, a partir da hora que você mostra alguma coisa o padrão se eleva e você vai ter que mostrar na próxima vez alguma coisa maior. Então hoje o mercado de hotéis do nosso porte, de água termal, ele está mostrando algumas coisas novas já. Agora está todo mundo na moda do “ofurô”. Nós não estamos ainda neste patamar. Até por questões econômicas a gente não consegue chegar,mas, não quer dizer que a gente não tenha isso como planejamento e não tenha isso como objetivo. Por exemplo, a questão da exploração do ecoturismo. Hoje nós temos uma área que é invejável. Nós temos coisas aqui que você não encontra no país. Hoje nós temos uma área, uma trilha ecológica que tem tucanos.

Diretora Comercial: Na verdade, a proposta da empresa daqui para frente é trabalhar com este planejamento e fazer um cronograma. A gente está estabelecendo um plano de captação de recursos e para isto a gente precisa ter a coisa bem delimitada, por exemplo, atingir as expectativas através de trabalhar com prioridades. Não só em relação a reformas, melhorias e investimentos, mas também serviços, mas também uma permutação um pouco melhor, no sentido de que eu comentei com vocês que a gente não trabalha com

spa, por exemplo. A gente vê a necessidade de ter uma série de massagens, uma série de tratamentos estéticos. A própria banheira de ofurô. Hoje só a banheira com água termal, a gente tem banheira de mármore em todas as 86 unidades. Mas soa água termal não seja o suficiente. O hospede a gente está pensando que ele não vai se hospedar só uma pernoite. Esta é a diferença de um hotel executivo. A gente está pensando se ele vai ficar 2, 3, 4, 10, 15 dias, ele vai ter todo dia uma atividade diferente para fazer. Ou vai ter uma estrutura que ele não vai cair na rotina. Então tudo isso é uma coisa que a gente vai trabalhar muito forte, daqui para frente aqui dentro do hotel.

Pesquisador: a pessoa que faz este boletim opinativo, ele registra o nome?

Gerente: nós identificamos e na maioria deles são respondidos.

Pesquisador: E vocês dão feedback personalizado para as pessoas?

Gerente: algumas vezes.

2ª Pergunta

Pesquisador

Nós rapidamente detectamos mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos e pelo menos uma vez ao ano avaliamos a qualidade de nossos serviços ?

Diretora Comercial: Constantemente. É quase que diário. Hoje em dia eu vejo que está mais acessível para o turista viajar, com frequência maior. Não só por fatores econômicos, mas também....

Na verdade eu considero rápido as mudanças, agora o plano de melhorias e a execução aqui é uma historia um pouco diferente, porque existe algumas limitações na empresa, então para isso a gente planeja. Eu não vou te falar que a gente não recebe atividades diárias, a gente recebe. Mas, é como eu falei, a gente elenca essas exigências, comentários, até mesmo com a tabulação que a gente faz esse controle de nível de satisfação do cliente e daí prioriza. Então, é assim que funciona o plano de ação. Agora, exige feedback diário.

Pesquisador: Às vezes também prioridade é pelo custo.

Diretora Comercial: Exatamente.

Gerente: Mas a questão não é essa. Nós temos um foco principal. Nós temos um produto e este produto se chama “águas termais”. Tudo o que você agregar a este produto, que vai lhe trazer benefício em nível de retorno, que vai lhe trazer benefício em nível de satisfação para o cliente, ele entra num planejamento. Agora você não pode, por exemplo, hoje o nosso público, hoje o nosso alvo, na realidade é um público que gosta de água termal, pelas suas propriedades terapêuticas e tudo mais e também um público que gosta de lazer. Então nós nos colocamos como um hotel de águas termais e um hotel de lazer. Este é o nosso público. Nós não podemos, de repente, começar a atirar para todos os lados e perder o nosso foco. Isso é uma coisa que nós temos que tomar cuidado.

O cliente perdeu um pouco a fidelização. Isso é a coisa mais difícil que hoje o hotel consegue é fidelizar os seus clientes. Porque? Porque todas essas opções no mercado hoje; quando o mercado começa a ter uma demanda menor que a oferta, os preços caem. E o que acontece? Hoje as pessoas estão exigentes em todos os níveis. Em nível de preço, principalmente, porque hoje você tem uma concorrência que você não tinha no passado. Hoje o brasileiro tem uma novidade na mão dele que não existia no passado, que é o navio. Hoje o brasileiro paga no navio o que ele paga em uma semana no hotel. Então começa a existir uma concorrência desleal. Então é assim, hoje a gente tem que tomar muito cuidado nesta questão. O cliente tem um monte de coisas. O que você pode oferecer para satisfazer ele, mas também sem sair muito de seu foco. A partir do momento que você começa a se perder, que você quer ser tudo ao mesmo tempo você começa a se perder.

3ª Pergunta

Pesquisador

Nós possuímos condições para imediatamente detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) ?

Gerente: claro. Mas, o interior é diferente da capital. Por exemplo, na Capital, no litoral, existe uma coisa chamada “marketingshare”, que é a questão da fatia do mercado. Então existe esta distribuição de informação, esta colaboração entre os produtos, então se

hoje você sabe qual a ocupação real do centro da cidade e qual a diária média real, é por esta troca de informações e não por um boletim oficial. Porque às vezes o que vai num boletim oficial não é exatamente o correto e sim o que você quer que apareça. Agora, quando se trata de uma informação entre colegas, daí você não tem vergonha de mostrar qual a sua realidade.

Pesquisador: Isso acontece sem problema algum?

Gerente: Isso acontece diariamente, por exemplo, hoje no centro de Florianópolis acontece assim: os hotéis do centro, o recepcionista no turno de cada hotel liga para cada hotel e pergunta: quantos apartamentos você tem ocupado hoje? Tenho tanto. Qual a diária média de hoje? Tanto. E eles informam corretamente.

Pesquisador: Mas esta medida do centro serve para vocês?

Gerente: Não. Nós não somos concorrentes deles. Eu só estou explicando que lá acontece com grande facilidade. Já em regiões mais isoladas não acontece isso porque? Porque as pessoas vêem como isso, tipo assim, ele quer saber porque ele quer diminuir preço. Ou ele quer saber porque ele quer vir roubar o meu cliente, quando na verdade não é isso. Quando na verdade, você quer saber o que está acontecendo no mercado, qual a sua posição no mercado, para saber se você está certo ou errado, de acordo com a concorrência. Porque se você estiver muito diferente... se estiver diferente para cima, está ótimo, agora se estiver diferente para baixo, você está fazendo coisa errada. Então você tem que ter este acompanhamento.

Diretora Comercial: Estas informações você tem hoje, basicamente, através de fornecedores, estou falando de uma concorrência mais próxima. Alguns fornecedores e alguns agenciadores. Não é uma rotina. É explícito e é informal. Mas é claro, que a atuação da gerencia é extremamente importante porque existe este companheirismo que o gerente está falando, entre os próprios gerentes de hotéis também. Eu hoje sou proprietária da empresa e diretora comercial, eu trabalho para esta empresa, eu vivi e

vivo aqui desde pequena. O gerente, já atuou em diferentes hotéis, então ele já traz essa facilidade de se comunicar.

Gerente: hoje, a profissionalização ela não tem como ficar de fora mais. Hoje um hotel independente, está muito difícil a situação dele no mercado. Está tendo tanta proliferação de bandeiras, tanto administradoras, como apenas bandeiras comerciais nos hotéis.

Pesquisador: Vocês não têm uma demanda, por exemplo, no verão parece que água quente não combina um pouco. Vocês não têm solicitação que aqui não tem nenhuma piscina com água mais, a uma temperatura mais agradável.

Gerente: Temos, nós esfriamos no verão.

Diretora Comercial: a manutenção das piscinas, é feita a troca de água e a limpeza regularmente, diariamente. É esvaziada a piscina, então a gente opta por intercalar isso. A gente tem duas grandes piscinas na área externa, por exemplo. Então a gente intercala a limpeza das piscinas e claro, a gente faz limpeza regular, mas a troca de água a gente intercala, um dia uma, outro dia outra. Então automaticamente há um transito. Fica uma temperatura mais amena. Mas isso é conforme a necessidade, já no inverno a gente procura fazer isso todos os dias para todas as piscinas. Mas o público não deixa de frequentar o hotel nestes períodos de grande calor, por exemplo nas férias de dezembro e janeiro, até porque existem as piscinas externas e a água termal ela não permanece em uma temperatura que você não consegue suportar. Isso pode acontecer, vamos supor, no período da manhã, que está mais quente, quando a água acabou de ser trocada, mas ao longo do dia, ela vai esfriando porque ela fica aberta, então, a gente vai controlando, vai circulando água quente conforme a necessidade. Se não tiver necessidade segura a bomba e a água permanece a mesma.

Gerente I: Mas o que eu considero importante é o seguinte: hoje o cliente quando vai em busca de um produto, seja para lazer, seja para trabalho ou qualquer coisa, existe as questões hoje que são básicas. Então não adianta mais falar, porque “este hotel ele tem

internet banda larga nos apartamentos”, isso passou a ser básico; isso não é mais nada. Você vê em propagandas, telefones, discagem direta, frigobar, ar condicionado... então não precisa mais falar, isto é básico. Não é cobrado internet dos clientes.

Gerente: O que eu vejo hoje, dentro desta pergunta, se a gente detecta mudanças, não no ramo de atividades, mas a gente consegue detectar uma mudança do cliente. Por exemplo, principalmente o cliente que vem para cá, a gente tem conversas informais, a gente consegue ver o seguinte: o cliente hoje ele tem um produto que independa do clima. Porque hoje se você pegar um mês de fevereiro chuvoso em Florianópolis, você pega aqueles 15 dias direto, quem vem passar um período de feriado, muito Mercosul vinha. Essa gente com chuva não faz nada num hotel que não tenha opção. E nós sentimos uma procura pelo nosso Hotel é justamente nesse lado. A questão que independe do clima, porque nós temos piscinas internas, externas, temos brincadeiras, salas de jogos e então a pessoa tem o que fazer, até mesmo em dia de chuva. Então você pega um hotel que o produto dele é praia, se não tem praia o que oferecer. Esse é o grande problema.

4ª Pergunta

Pesquisador

Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo na economia, na legislação) poderão ter sobre nossos clientes ?

Gerente Geral: Nós estamos criando esta estrutura de comunicação com cliente não só para vender e sim, para estar em contato com ele. Então é importante, por exemplo, hoje se eles pedem alguma coisa que ele tira o tempo dele para escrever alguma coisa é porque ele está interessado e se importa com a gente. Ele está dando ali, independente do que ele vai escrever, não deixa de ser para gente uma ajuda porque é o sentimento dele.

O cliente que tira o tempo de lazer dele para escrever, não tem porque nós não tirarmos o nosso tempo e responder. Então o que acontece ? como a gente não tem esta estrutura pronta, o que a gente está fazendo? A gente está pegando alguns pontos e respondendo, por exemplo, quando a pessoa está muito insatisfeita ou sai insatisfeita com

alguma coisa a gente responde se comprometendo com a questão de algumas melhorias e sendo sincero o que pode ser feito é o que pode ser feito. Nós temos assim, vários tipos de pedidos, de acordo com as necessidades de cada um. Só que nós não podemos buscar a necessidade de cada um, nos temos que pegar uma maioria hoje. Então se 70% do nosso hotel começar a falar que nós temos que ter uma cobertura na piscina, nós vamos pensar seriamente em construir uma cobertura na piscina, agora se um ou dois falam, daí ainda não é o nosso...

Diretora Comercial: na verdade, esse feedback que a gente dá hoje está mais na área de serviços do que infra-estrutura. Tem opinativos dos mais variados, desde um travesseiro até um tobogã na piscina, coisas do tipo. Quando acontece incidente mais grave no sentido relacionado com a qualidade ou serviços propriamente dito, a gente procura conversar operacionalmente com o setor e passar esse retorno também. A gente pretende daqui para frente, com o novo plano estratégico com relação a marketing e vendas, também trabalhar com ferramentas, com comunicação on-line, diária, uma coisa mais direta. Porque às vezes também o hospede está escrevendo para fazer um elogio, mas a gente sabe que é importante da mesma forma que uma crítica.

Disseminação de Inteligência de mercado

5ª Pergunta

Pesquisador

Nós temos reuniões entre gerências ou áreas, pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado ?

Gerente: Na verdade, nós temos reuniões que a gente faz com os colaboradores que são os coordenadores, principalmente, que são reuniões mais freqüentes do que as reuniões gerais. Isso a gente coloca nestas reuniões vários pontos. Primeiro que hoje, antigamente se administrava de uma maneira. Antigamente, principalmente a administração familiar ela tem tendência em esconder números. Ela não mostra. Então hoje em dia isso é uma coisa que está quebrando. Então hoje, acho que qualquer funcionário, independente do grau cultural que ele tenha, ele tem que estar a par de algumas situações da empresa. Ele

tem que saber do mercado da empresa. Eu falo empresa, porque ele tem que saber o seguinte: quanto que essa empresa precisa ter de ocupação para se pagar. Quanto essa empresa precisa faturar para se pagar? Porque às vezes o que acontece? O funcionário vê um movimento no final de semana e ele acredita que aquilo é suficiente, quando na verdade aquilo não é suficiente. E aquele papel que ele tem, que é um papel de formiga, que é um apagar a luz, para deixar mais barato, enfim, se ele ver uma coisa muito cheia ele pode parar de fazer, porque ele não tem na cabeça dele que aquilo não é nossa realidade; que a nossa realidade ela se dá no acumulado do final do mês. Então isso a gente coloca na reunião para eles. E segundo, a gente tem reuniões que a gente pega este opinativo, faz dele gráficos, mostra os opinativos o que os nossos clientes estão querendo, lógico, a gente lê jornal, a gente assina o hotel news, a mídia eletrônica, o que está acontecendo no mercado para mostrar.

Diretora Comercial: mas a frequência de reuniões nossas da parte da Diretoria entre a gerência é no mínimo quinzenal.

6ª Pergunta

Pesquisador

O pessoal de marketing em nosso hotel investe tempo discutindo com as outras gerências e áreas, sobre as necessidades futuras dos clientes ?

7ª Pergunta

Pesquisador

Quando algo relevante acontece a um importante cliente, todas as áreas do hotel sabem sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo ?

Gerente I: É colocado em reunião. Por isso existe a reunião emergencial, que é com o departamento, por exemplo, se você tem hoje um cliente que começa a reclamar, por exemplo, de limpeza no apartamento. Hoje na verdade, se a pessoa te paga uma diária, o que está incluso na diária? Ela quando vem para cá e compra uma diária o que ela quer? Primeiro, ela quer segurança, nós temos que dar segurança para essa pessoa. Ela quer

limpeza, ela quer higiene, ela quer se divertir, ela quer ser bem tratada, essas coisas a gente coloca.

Pesquisador: Vocês devem ter um número de crianças muito pequeno, como mobilizar a recreação para essas três crianças?

Gerente: A recreação é uma equipe de 3 colaboradores e dependendo da necessidade, conforme a previsão de ocupação, ou por exemplo, pacote, a gente contrata extras, para dar suporte a esta equipe. Mas, querendo ou não, trabalhar com hospede é bem complicado aqui. Porque muitas vezes a gente tem que puxar as orelhinhas, independente de qual setor for, para que eles não caiam em off, ou seja, se eu tiver dois ou três apartamentos ocupados, ou 30 ou 40, ou 100%, eles tem que estar prestando o mesmo serviço, com a mesma qualidade. No meu ponto de vista tudo é relevante, porque no meu ponto de vista, tudo é muito relevante, porque eu já tive problemas incríveis com famílias que estavam aqui praticamente sozinhas, num período de baixíssima ocupação e o cara, infelizmente ele não saiu satisfeito. Daí fez várias críticas, no sentido da própria recreação. Então isso é muito complicado. É fazer com que os colaboradores pensem da mesma forma, independente de nível de ocupação. Em relação com algumas coisas que a gente acha mais ou menos pertinentes, limpeza e governança hoje para nós está sendo um dos maiores problemas. Porque a gente tem que manter este nível de grau de satisfação, mediante reuniões periódicas, quer dizer, praticamente semanalmente a gente está em cima e a gente está mostrando, dando feedback direto.

Diretora Comercial: O turnover hoje da empresa é considerado um pouco alto. Porque são pessoas menos qualificadas, menos instruídas, muitos tem até dificuldade de ler e escrever. É difícil de você padronizar.

Só saindo um pouco da questão, mas acho que é pertinente, eu já estive em contato com pessoas da área, o próprio gerente do hotel MABU já esteve aqui. Mas, quando chega uma bandeira destas, a primeira coisa que eles fazem é fazer uma revisão total com o quadro de funcionários. E nós temos que avaliar... então padronizar é tudo muito lindo, muito bonito.

8ª Pergunta

Pesquisador

Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos de nosso hotel ?

Gerente: quando vêm elogios, nós penduramos o quadro de funcionários, para que eles possam ver o que está acontecendo. E quando vem críticas, a gente não pendura críticas. A gente resolve em reunião. Mas quando é elogio, é um elogio que vale para todos.

Diretora Comercial: Isso geralmente acontece em eventos, com uma quantidade de cem pessoas, por exemplo. Mas isso eu vejo que é um feedback nosso que é muito positivo. Porque atinge todas as coordenações, desde a confeitaria até o nível mais alto

Pesquisador: Você tem um foco. Você quer cada vez mais se especializar neste foco para água, lazer e eventos. Para estes três públicos que você quer atingir, tem alguns atributos que ele elege como os mais importantes.

Gerente: Quem elege o destino é o cliente. E quando o cliente elege o destino ele busca, por exemplo, alguma característica que tenha facilidade para ele. Primeiro, localização e acesso. Esse é o primeiro. Não adianta você querer fazer um evento internacional onde não tenha aeroporto. Eu acho que o exercício mais nobre é você se colocar no lugar do cliente. Então, por exemplo se eu como cliente fosse fazer um evento. Primeiro, eu vou para um local onde eu tenha facilidade de localização e acesso. Segundo, tem que ter estrutura física. E terceiro, vai ter que ter serviços. Quarto, vai ter que ter opções. Porque? Porque talvez não seja só trabalho. Hoje as pessoas querem conciliar. Então hoje a gente fala assim: aqui você pode conciliar trabalho, lazer e saúde. Esse é o nosso foco hoje - trabalho, lazer e saúde. Aqui você pode conciliar isso. Tem produtos que você não consegue. É só trabalho. Outro é só lazer ou só saúde. Esse hoje é o nosso foco.

Logicamente, quando você fala serviços, daí você engloba a questão limpeza, segurança, silêncio, a questão cordialidade...

Pesquisador: Então vocês tentam buscar isso? Porque eu me preocupo às vezes, eu vejo nos hotéis que o pessoal não está preocupado quais são... Na verdade eu já coloco para os clientes, eu quero que você avalie isso, isso, isso.... , mas será que existe alguma coisa que eu não estou percebendo nele e que ele valoriza e que não está no instrumento. Muitas vezes eu não escrevo. Tem fidelidade no hotel? Não vale a pena ou valeria a pena pensar?

Diretora Comercial: Estamos pensando

Gerente: Nós temos um cadastro. Nós classificamos nossos clientes

Pesquisador: E o percentual de fidelização?

Diretora Comercial: É grande. Porque é um hotel antigo. Já está lançado a 22 anos então tem pessoas que vem desde jovens, casados, com filhos, então vai perpetuando.

Gerente: A questão da fidelização. Hoje a gente tem nosso mercado que responde. Hoje a gente tem como medir nosso mercado. Porque ? porque nós temos instrumentos, que é o nosso programa de gerenciamento, programa de computadores, pelo cadastro do hóspede a gente sabe de onde ele vem, da região de onde está vindo, freqüência que ele vem e tudo mais. A gente tem como medir. Então nosso mercado hoje está muito próximo, no interior de SC, está na Capital, Florianópolis vem muito para cá, RS e PR. Hoje são os nossos principais. Tem também SP, e tem também a questão do Mercosul. E hoje, não é um publico que nos compra pela questão tarifa. Porque hoje nós temos uma questão assim: que nós temos que defender tarifa. Hoje nós preferimos oferecer benefício do que desconto. Então hoje nós vendemos benefício, nós não damos desconto. Porque quando você começa a trabalhar com desconto, o mercado começa a te pressionar tanto que você passa a virar refém.

Pesquisador: E qual o benefício?

Gerente: Na verdade existem questões: chegada mais cedo, saída mais tarde, por exemplo, inclui refeição. A nossa tarifa inclui refeição, inclui café, inclui jantar, às vezes, quando se tem que negociar alguma coisa maior, inclui-se o almoço.

Diretora Comercial: Normalmente os pacotes são finais de semana. A gente trabalha mais com isso.

Gerente: A gente procura usar umas técnicas de venda para preservar diariamente. Hoje nós temos o que nós chamamos de clientes preferenciais são aqueles clientes que o sistema nos mostra que são clientes repetitivos, aqueles que estão nos dando fidelidade, estes automaticamente eles tem desconto. Então nós damos 10% de desconto. Que seria a mesma função do cartão fidelidade. Porque o cartão fidelidade o que ele dá? Ele dá benefícios para as pessoas. Ou ele vai dar desconto em tarifas ou ele vai dar prazo, ou ele vai dar pontos para se trocar por diárias novamente.

9ª Pergunta

Pesquisador

Quando uma área descobre algo importante sobre os concorrentes, ela rapidamente alerta todas as outras gerências ?

Pesquisador; Quem são os concorrentes ? O Plaza Itapema, por exemplo ?

Gerente: O Itapema não é concorrente nosso. O Itapema é um produto que se coloca superior a gente. Ele é um produto mais caro. Nós não temos eles como referencia em nível de tarifa. E nós temos também como referencia em nível de ocupação, porque nós temos o mesmo produto.

Na verdade, você não pode medir se não pode comparar.

Pesquisador: Quem é o parâmetro de vocês?

Diretora Comercial: O Plaza Imperatriz, o Gravatal, o Piratuba,

Pesquisador: O Plaza lá está decidindo fazer alguma inovação no produto neles.

Gerente: Primeiro que isso vem pela mídia. Nós temos acesso pela mídia. Segundo, nós temos, por exemplo, encontros de gerências que, em conversas informais são

colocadas algumas coisas, algumas melhorias, e hoje, na verdade, você tem que estar de olho na concorrência. Com olho no teu cliente e outro na concorrência.

Diretora Comercial: A própria feira de turismo também, quando a gente está visitando standers...

É impossível não saber. Hoje em dia a informação gira muito rápido

Resposta à inteligência de mercado

10ª Pergunta

Pesquisador

Nós somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.

Gerente: Na verdade não é a concorrência. A sim a procura, a demanda. Se você está vendendo bem, não interessa se a concorrência está dando de graça, deixa assim.

Tem que saber se é produto que concorre com você. Se ele concorre com você, daí vamos começar a prestar atenção. Agora se ele tem um produto que não tem nada a ver com o seu, deixa, deixa. É outra coisa.

Diretora Comercial: Todo mundo sabe que o Caldas é o nosso concorrente direto. Só que eles trabalham com uma política de vendas um pouco diferente da nossa. Eles estão trabalhando com grandes operadoras, como a CVC, por exemplo, que faz até em 10 vezes, nós não fazemos isso. Nossa tarifa é semelhante, os serviços oferecidos nem todos são iguais, a gente tem 100% das nossas águas termais hoje dentro do hotel, e isso já é um diferencial. Então é tudo colocado na balança. O que eu quero dizer é o seguinte: se o Plaza chega a reduzir a tarifa, não necessariamente nós vamos reduzir também. Porque é custo-benefício...

Pesquisador: Você sabe o ponto de equilíbrio deles?

Gerente: Não

Pesquisador: Você sabe até onde você pode trabalhar. Não adianta eu colocar alguém aqui porque eu consegui colocar, mas ele está dando prejuízo. A cada minuto que ele está aqui dentro do hotel ele está me dando prejuízo.

Gerente 1: Hoje eu diria, sem medo de errar, que ele gira em torno de 60%. Como o nosso está girando em torno de 36%. Na verdade não é muito diferente, porque se a diária deles é mais alta o custo também é mais alto, até pelo tipo de produto que eles oferecem. É muito parecido.

Pesquisador: Hoje eles têm mais flexibilidade de negociação para entrar na CVC? Porque se ela oferece em 10 vezes eles também estão negociando com o hotel.

Diretora Comercial: É a política financeira da empresa, que vai diferenciar de empresa para empresa.

11ª Pergunta

Pesquisador

Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços e produtos para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam, e jamais ignoramos as mudanças de suas necessidades por esses serviços e produtos ?

Diretora Comercial: Isso é uma coisa forte que está acontecendo agora na empresa, com a própria mudança de Direção. Estão aparecendo novas políticas, estratégias, mediante o que já oferecemos hoje. Também não vale a pena chegar no hotel, por exemplo, a cada gerencia que entra ou a cada nova política que se adota aqui dentro, tudo é mediante um estudo, junto ao que já existe, e uma adaptação, seja em relação a um novo investimento..

É todo um estudo que a gente faz em relação a viabilidades, seja ela financeira, estratégicas, de pessoal, de mão-de-obra, o RH nesse ponto conta muito. A gente tem que estar trabalhando constantemente com treinamento, qualificação de pessoal.

A questão de ter alguém bilíngüe aqui dentro, por exemplo. Hoje, nós temos alguns vendedores que falam espanhol, mas não fluente, e o inglês, infelizmente, a Diretora e o

Gerente. Então isso é uma coisa que a gente... Mas isso, como o gerente falou tudo é uma questão de necessidade. Talvez a gente ainda não esteja ainda atingindo muito isto. Então, é uma questão de ir se adaptando conforme a necessidade.

Pesquisador: Depende do público. Porque se você pega uma recepção que não fala inglês, mas você também não tem uma demanda...

Diretora Comercial: Se tem, será que eu vou passar a ter mais público, ou se eu não tenho, será que é necessário? Será que o meu público alvo não é outro? É uma coisa que a gente vai vendo com o tempo.

Pesquisador: Vocês não têm, a gente vê alguns exemplos fora, o pessoal que chama de “one day”. O cara entra de manhã e sai no final da noite.

Gerente: A gente tem um preço. Pessoas que querem vir ao hotel passar o dia. Nós cobramos uma taxa, mas não utilizam o quarto.

Diretora Comercial: Não é o nosso objetivo. Existe, mas, por exemplo, você está aqui com a família, chega o seu primo, por exemplo.

Pesquisador: Do RS e eu estou aqui em Florianópolis.

Gerente: ou vou ficar um dia lá com meu irmão que veio ficar lá hotel.

Pesquisador: *Dá isso vocês possibilitam?*

Diretora Comercial: Possibilitamos, mas a gente não vende isso. A gente não divulga especificamente isso. Para grandes grupos, que vem com ônibus, a gente trabalha com operadoras hoje. Mas em alta temporada a gente não pode fazer isso.

12ª Pergunta

Pesquisador

Se fosse formulado um ótimo plano de marketing, temos todas as condições de implementá-lo em tempo adequado ?

Gerente: Infelizmente é assim: quando você faz um planejamento anual, o correto seria você já ter destinado do teu faturamento bruto um percentual para ser usado em cada área que você acha importante, então você tem a questão de marketing...

Na maioria dos hotéis isso não existe. Você acaba gastando mais, por uma questão emergencial, por exemplo, você está com o mês no meio, de repente você vê que não vai conseguir pagar as contas então você começa a fazer anúncio no jornal, até uma coisa planejada. Que te dê resultado em longo prazo. Às vezes você tem bons planos de marketing, mas, por mais que eles entram para estudo e eles ficam sendo estudados.

Diretora Comercial: mas, é uma política que a gente está tentando mudar. Se programar, mas para isso precisa planejamento. Eu vejo que isso hoje é extremamente importante para a empresa. Que a gente faça com que as coisas realmente aconteçam, que elas saiam do papel. Para isso, a área financeira está diretamente relacionada. É a forma de como você vai controlar a sua receita, a sua despesa e o quanto você vai destinar para investimento.

Pesquisador: Vocês atacam hoje qual mídia?

Gerente: Hoje nós trabalhamos ainda com a mídia impressa, nós temos a mídia eletrônica, que hoje é o mais fácil. Todo mundo está nessa, mala direta. Nós não temos ainda uma assessoria de imprensa.

Pesquisador: Quem faz o marketing são vocês dois?

Gerente: A gente tem uma agência contratada.

Diretora Comercial: Mas o planejamento é feito através de nós dois. A gente faz o contato.

Só para complementar o que o gerente está falando, ele disse assim, tem determinados períodos do ano que a gente divulga no Diário Catarinense, nos jornais, então quando a gente sabe o período que vai dar ocupação. Por exemplo, agora 1º de maio.

Pesquisador: Vocês estão com alguma promoção para a Copa?

Diretora Comercial: É porque junho e julho são férias do colégio, então, querendo ou não é alta temporada para a gente. A gente vai agregar isso na área de recreação.

Gerente: A gente tem algumas medidas adotadas para o meio da semana, por exemplo, a mesma tarifa de final de semana, que é incluso café e jantar, no meio da semana é incluso refeição completa. É pela mesma tarifa, para dar um benefício para as pessoas que se hospedam no meio da semana. E outra coisa, nós fizemos uma tarifa que tira a obrigatoriedade das pessoas de terem as refeições inclusas. Elas optam. Então, hoje a gente tem uma tarifa bem mais barata que só inclui o café da manhã.

O hotel ..., por exemplo, tem um apelo de hotel barato. Mas, na verdade, ele no final, se você fizer a soma, ele é mais caro que os outros. Hoje ele está anunciando uma diária de R\$ 79,00. Aí você tem que pagar o café da manhã à parte, custa R\$ 8,00 por pessoa. Então, se você for sozinho, são R\$ 88,00. Se você for de carro, são R\$ 7,00 o estacionamento a diária. E depois tem mais 10%. Então, estes R\$ 79,00 se transformam em R\$ 110, que é mais caro que os outros hotéis que já começam anunciando R\$ 100. É uma questão de apelo de venda. O ... é de uma grande rede, para mim é outro erro que estes hotéis estão fazendo. Essas empresas estão querendo entrar no mercado a qualquer custo. Então hoje eles pegaram um hotel de beira de estrada, a 10km de Florianópolis, a 5km de São José, e querem dizer para o proprietário que eles vão dar ocupação mínima de 50%, 60%. Acho que vai ser um produto muito difícil. Porque é um produto muito diferente do deles. A nível até de localização. É um hotel executivo? Sim, vai ser um hotel executivo econômico, que é o o Agora, os outros hotéis executivos econômicos que eles tem não tem esta distância de cidade, de centro comercial.

Pesquisador: Então vocês estão fazendo aqui também a possibilidade de só café da manhã? Porque se eu venho com a minha esposa só eu engulo uma refeição, agora se eu venho com as crianças, “eu estou morto”. Não dá para tomar um café e depois comer um sanduíche na piscina e está bom.

Diretora Comercial: É outra dinâmica de hospedagem .

Gerente: Você é obrigado a criar isso para quem te vende e não propriamente para você. Na verdade hoje para você entrar no mercado, você tem teus canais de distribuições.

Quais são eles hoje? Hoje você tem operadoras, você tem agências, você tem os grandes clubes. E esses são os que te vendem hoje. E esses não tem apelo. Então hoje eles preferem pegar e colocar um preço assim, por exemplo, a nossa diária hoje está R\$ 250,00, para o casal, com café e jantar. Nós colocamos isso no mercado. Isso é o nosso preço. Aí ele vem, e esse teu distribuidor aqui vem e concorre com você direto e coloca assim, não; eu vendo a R\$ 180,00. Mas lá embaixo está assim: só com café. Só inclui o café da manhã. Então, quando a pessoa chega, ela vai pelo hotel.

Pesquisador: Mas, você tem certeza diretora que se eu tivesse aqui, se eu ligasse, e vocês dissessem que nós temos a condição de fazer tanto de desconto mas o senhor só tem a disponibilidade do café da manhã. Eu colocaria, no mínimo, uns 35 a 40 reais por refeição, faria o cálculo e diria assim: não vale a pena. Porque onde ou almoço ou janto, um casal por R\$ 40,00? Florianópolis, por menos de R\$ 70,00 tu não come. E a minha família, por menos de R\$ 100,00 eu não como. A não ser a quilo. Que não tem comparação. A tua refeição...

Talvez a pessoa pergunte quanto está à refeição.

Diretora Comercial: Mas acontece. Na verdade, a gente já conversou sobre isso, em relação a valor.

Gerente: Na verdade, qual a referencia hoje do brasileiro? A estrela acabou. Mas, ela ainda continua, as pessoas ainda tem essa idéia. Isso é cultura. Daí você teve uma tentativa da ABIH, que ela qualificou e não classificou. Também não foi para frente. Então hoje no país você tem uma referência que você pode dizer: eu olho para isso e eu tenho certeza de que é uma referência que eu posso confiar: é o guia 4 rodas. É uma casinha, duas casinhas, três casinhas, quatro casinhas. Então ele é econômico, luxo, confortável, super luxo. Dentro desta classificação do guia 4 rodas, nós estamos como hotel confortável. Nós não somos um hotel muito confortável. Nós não somos considerados 5 estrelas.

13ª Pergunta

Pesquisador

Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, as gerências ou áreas envolvidas fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

Gerente: Tudo que não envolve estrutura física, não envolve investimento, é mais fácil de você realizar. Porque? Porque você tem um outro investimento, e este é ao longo do ano que você tem que fazer que é a questão treinamento. Isso você acaba colocando para as pessoas, uma coisa que a gente sempre coloca em reuniões é essa questão de se colocar no lugar do cliente e também do funcionário ter uma pequena idéia do que custa para empresa, por exemplo, um erro dele. E o que o cliente vem fazer em nosso hotel. O que nós pensamos. Como nós conceituamos qualidade e o que nós pensamos sobre isso. Se nós chegarmos à conclusão que qualidade vai ser a superação da expectativa do cliente, o que nós temos que fazer para isso. Porque você chegar e dizer, como funcionário, eu sou um bom funcionário porque eu chego na hora, atendo telefone, você está recebendo para isso, eu quero saber além disso. E o cliente a mesma coisa. Quando você chegar num hotel, e o cliente chega e encontra o mensageiro que dá boas vindas, abre porta do carro, o recepcionista sorridente, seja bem-vindo, trata pelo nome, a recepção é limpa, o quarto bem limpo e tudo mais. Isso ele está pagando para isso, não é nada demais. Isso é padrão. O que ele quer ver é além disso. São até técnicas que a hotelaria brasileira sempre foi uma cópia da hotelaria americana. E quando o cliente ele solicita algumas coisas, que ele sinaliza nestes opinativos com algumas coisas, ou através de conversas informais, é coisa que tem haver com comportamento, isso eu acho que é difícil, mas ao mesmo tempo é mais fácil de você trabalhar porque você não envolve, você não precisa de investimento financeiro para isso. Você precisa treinar pessoas. E na medida do tempo você consegue fazer outras coisas, às vezes você não consegue. Agora, quando eles começam solicitar mudanças estruturais e físicas e que envolve dinheiro, daí o que acontece? Daí não depende de você.

Isso também prevalece esse tipo de situação em hotéis também, a pessoa não tem iniciativa para nada, faz aquilo que mandaram fazer e deu. Ele não sugere. Ele não tem iniciativa.

Gerente: Existe o papel motivador por traz disso. Se ele é eficiente ou não é eficiente, e existe questão pessoal. Quando você vê pessoas que não tem iniciativa e nada. O que acontece? Você vê pessoas no mesmo cargo anos e anos. Aquilo é uma sinalização. Ah! Ele é competente porque ele está muitos anos na empresa, tem que ver por este lado, de repente a empresa é boa e que te dá estabilidade, agora, se ela não te fez crescer, porque você não fez muito também.

Diretora Comercial: E isto está muito relacionado com a cultura da empresa. Porque querendo ou não aqui hoje a gente tem uma diversificação muito grande da faixa etária, em relação a nossa mão-de-obra. É uma disparidade um pouco grande com relação a remunerações. Porque isso já vem desde que o hotel passou a existir, que foi inaugurado. Em contrapartida a gente tem estas dificuldades.

Pesquisador: Não tem um plano de cargos e salários no hotel?

Diretora Comercial: A gente fez uma distribuição de cargos aqui na empresa, mas a gente trabalha assim com crescimento de cargos e salários numa dosagem um pouco lenta, porque é a realidade da empresa hoje. A gente tem várias dificuldades.

Gerente: Mas a empresa tem psicólogos contratados para atuar no nosso RH, nós temos treinamentos, nós temos implantação de 5S no hotel, nós temos premiações para alguns funcionários, nós temos a escolha do funcionário do mês. Fazemos gincanas culturais dentro do hotel, damos prêmios, passeios. Essa parte a empresa tem. A empresa se preocupa com o crescimento pessoal das pessoas. Ela procura mostrar e dar as ferramentas. Daí tem o outro lado da questão do funcionário saber aproveitar estas oportunidades ou não. Porque as vezes você consegue detectar um líder, uma pessoa que você nem espera, de repente ele aparece.

Diretora Comercial: A gente vem trabalhando muito agora com remanejamento. Relocar o colaborador e procurar aproveitá-lo de uma forma mais interessante para a empresa.

Apêndice C – Entrevista Hotel de Praia Resorts

Transcrição

Entrevistador : Rosalbo Ferreira

Entrevistado: Sub-Gerente comercial do Hotel De praia Resorts

Local: Florianópolis

Início da Entrevista

ENTREVISTA HOTEL RESORTS DE PRAIA

Geração de Inteligência

1ª Pergunta

Pesquisador

Em nosso hotel, nós pesquisamos com os nossos clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro ?

Gerente: Na verdade, no nosso hotel, a gente faz uma pesquisa com cada cliente que sai; a gente pede para preencher um questionário e com este questionário a gente faz um levantamento, para saber o que gostaram o que não gostaram. Depois isso vai para uma estatística, a gente vê. Todo questionário tem um e-mail, data de nascimento, período que esteve no hotel. Depois a gente manda mala direta, manda agradecimento para o cliente por ter estado no hotel... Se ele teve alguma reclamação a gente diz que vai procurar melhorar, algo assim.

Esse questionário tem um efeito grande, principalmente para ver onde a gente está errando. A maioria dos clientes não reclama. Alguns reclamam, mas é pouco. Outros preferem ocultar. Para gente é difícil. Para gente ver qual área que está pecando mais. Aí

a gente vai atrás. Faz reunião semanal, mensal, apresenta estatísticas do que está ocorrendo ou não.

Fora do hotel ainda não fazemos pesquisas. A gente pretende fazer uma pesquisa paralela, mas por enquanto a gente ainda não tem.

2ª Pergunta

Pesquisador

Nós rapidamente detectamos mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos e pelo menos uma vez ao ano avaliamos a qualidade de nossos serviços ?

Gerente: sim, a avaliação de serviço é feita mensalmente. A gente não faz uma vez por ano, porque senão fica muito longe. Essas avaliações são feitas com os próprios funcionários. A gente tenta debater com eles o que eles acham, o que eles acham que pode ser melhorado ou não, junto com a pesquisa do cliente. Às vezes tem cliente que é meio exigente demais, mas a gente sempre procura melhorar tudo o que a gente faz.

A maioria dos clientes retorna. Nós temos clientes que já vieram 3 anos seguidos. E todo ano a gente tenta fazer algo diferente. Qualquer evento que vai ter a gente tenta mudar alguma coisa, mudar o café da manhã, etc. Uma coisa que a gente está tentando implantar agora é o restaurante, que é muito exigido. Até porque o hotel está perto do “centrinho”, mas como nosso hotel é novo, tem cinco anos somente, então a gente “está aos poucos”, mas a meta para este ano é construir o restaurante. E isso é uma das grandes exigências dos clientes, o restaurante.

3ª Pergunta

Pesquisador

Nós possuímos condições para imediatamente detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) ?

Gerente: Aqui nos Ingleses, na verdade, os principais concorrentes seriam os cinco hotéis que são os mais fortes aqui, concorrente , ... os maiores. Por vista disso, a gente está

se unindo e formando uma cooperativa entre os hotéis. Até para participar, na questão de marketing. Quando a gente vai fazer uma divulgação na Quatro Rodas, por exemplo. Ao invés de fazer um anúncio pequenininho, a gente junta, faz um maior com cinco hotéis.

Mas continua concorrendo?

Claro, se aqui está vazio e no concorrente tem movimento, um ônibus na frente, alguma coisa assim a gente já vai atrás para saber o que é. Por ser o último hotel da rua ..., digamos, ele é o último a ser procurado por pessoas que chegam. Então a gente tem que estar sempre na frente para tentar pegar alguma coisa.

Na verdade, o ... é um concorrente mais de outra área, de outro nível

Mas o nível de vocês aqui é cinco estrelas, não?

É para se, mas depois que a gente tiver um restaurante feito, que tiver algumas mudanças no hotel, a gente até pode passar a concorrer com ..., por enquanto, nenhum dos cinco hotéis daqui é concorrente direto do que ainda é um “TOP”.

4ª Pergunta

Pesquisador

Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo na economia, na legislação) poderão ter sobre nossos clientes ?

Gerente: sim, nosso setor de marketing está sempre de olho, Internet, sempre em busca de alguma coisa, o que está acontecendo, o que pode melhorar. Se o dólar sobe a gente tem mais ou menos que melhorar nossa tarifa. Até porque vem argentino, paraguaio, chileno. Até os argentinos este ano deu uma estagnada. O que cresceu muito foi os chilenos e paraguaios.

Como é feito este marketing fora daqui?

Nós participamos de feira no exterior, na feira de Buenos Aires, na feira do Paraguai, com nosso diretor geral, que vai nessas feiras e a gente já se instala com várias operadoras internacionais. Com uma tarifa bem acessível para eles e eles mandam clientes para cá.

Disseminação de inteligência de mercado

5ª Pergunta

Pesquisador

Nós temos reuniões entre gerências ou áreas, pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado ?

Gerente: na verdade, nosso setor comercial, nosso setor de marketing, a gente se reúne uma vez por semana. Até para tratar metas durante a semana, o que vamos fazer. E dentro destas reuniões a gente também já trata de metas em longo prazo, durante o ano, para o ano seguinte. Como a gente trabalha muito com grupo de estudantes também, durante o ano a gente vende muito também para o outro ano. A gente em curto prazo e em longo prazo. Mas, toda semana a gente tem uma reunião para tratar os planos da semana. No caso uma segunda-feira. Tem uma vez por mês também uma reunião lá no Centrosul que é com todos os hotéis que nosso gerente comercial vai, depois põe tudo o que está acontecendo, qual o hotel que mudou de bandeira...

6ª Pergunta

Pesquisador

O pessoal de marketing em nosso hotel investe tempo discutindo com as outras gerências e áreas, sobre as necessidades futuras dos clientes ?

Gerente: claro, a gente discute até com o pessoal de hospedagem, o pessoal de governança. Até para melhorar.

Essa reunião vai até ao nível de governança?

Claro, ela não vai englobar as camareiras, mas a governança...

7ª Pergunta

Pesquisador

Quando algo relevante acontece a um importante cliente, todas as áreas do hotel sabem sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo ?

Gerente: tudo o que acontece. Até por essas reuniões. Informalmente corre muito rápido e depois formalmente a gente vê o que aconteceu. Claro, quando é uma coisa muito grave, tipo um cliente reclamar que sumiu alguma coisa do apartamento. Uma vez aconteceu. Mas isso aí a gente chama todos os camareiros ou todo pessoal da manutenção e conversa para ver o que aconteceu, porque a gente tem que saber os dois lados, a gente não vai sair acusando. Esse tipo de coisa a gente leva mais naturalmente, agora, falhas que depois a gente vai saber na nossa ficha de check-out, alguma coisa assim, daí isso é discutido mensalmente com eles. Se a gente acha que tem necessidade de discutir mais de uma vez por mês, por exemplo, na alta temporada, aí a gente diminui o espaço de tempo, conforme a necessidade.

8ª Pergunta

Pesquisador

Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos de nosso hotel ?

Gerente: até porque quando o cliente gosta tanto assim, ali na recepção ele diz que gostou, ou quando eles falam que gostou de tal camareira que atendeu, a gente pede para responder uma carta, alguma coisa assim e entrega para a própria pessoa, ou deixa no escritório onde todos vão ver. A gente tem uma política de premiação para o melhor do mês, a gente faz o consenso dos gerentes de cada setor para ver quem se destaca ou não. A gente tem uma premiação para quem chega no horário, quem não se atrasa.

Mas a satisfação do cliente, então é discriminada? A camareira fica sabendo que o cara elogiou aqui?

Fica. Até pela própria direção do Hotel. Todos ficam sabendo. De preferência na própria reunião, que é uma coisa que todos vão ver. A gente preza muito pelos colaboradores aqui. Eles que fazem o hotel, não adianta a gente planejar, planejar, sendo que a base não é estruturada.

9ª Pergunta

Pesquisador

Quando uma área descobre algo importante sobre os concorrentes, ela rapidamente alerta todas as outras gerências ?

Gerente: na verdade, as áreas de base não são tão ligadas nesse tipo de assunto. Na verdade aqui a gente tem só 3 gerências: o gerente comercial, administrativo e o gerente de hospedagem, de funcionários. Então estes três setores juntos com a gerência geral, a gente está interligado. Então qualquer coisa que acontece, na mesma hora, a gente está sabendo. Não precisa reunião. A gente senta, conversa, um fala o que viu, o que não viu, então as três áreas estão muito bem ligadas.

Resposta à inteligência de mercado

10ª Pergunta

Pesquisador

Nós somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.

Gerente: Normalmente a gente vai atrás do concorrente ver quanto que ele... vai atrás. Não identificando com rapidez. A gente vai, liga, manda e-mail, pergunta. Então através disso a gente faz um levantamento. Outra coisa que a gente já saiu na frente foi com o preço já de reveillon, Natal e carnaval. A gente colocou no site, mandamos para

agencias, então a gente manteve o preço do ano passado e ficou bom. Já está tendo procura. Porque se a gente deixa só para o final do ano fica muito pesado.

Então na verdade, paga a tarifa atual e não paga a tarifa de fim de ano?

Na verdade nós vamos continuar com a mesma tarifa desse ano para o ano que vem. Não haverá mudança de preço. A gente decidiu isso até pelo próprio mercado. Não tem grande crescimento para a gente ficar mudando a nossa tarifa, então se a gente conseguir sair na frente para vender todos nossos apartamentos, então está ótimo.

11ª Pergunta

Pesquisador

Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços e produtos para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam, e jamais ignoramos as mudanças de suas necessidades por esses serviços e produtos ?

Gerente: ignorar jamais. A nossa política é sempre ir atrás do que o cliente acha, do que o cliente deseja e através disso, sempre procurar melhorar, procurar investir, cada vez mais. Até agora, para este verão, que nos pediram muito é a passarela ali para ir para praia. Juntou aqui com outros condomínios, vai ser um bem para todos. E vai sair. O projeto já está pronto. No nosso hotel, o que o cliente acha é muito importante.

12ª Pergunta

Pesquisador

Se fosse formulado um ótimo plano de marketing, temos todas as condições de implementá-lo em tempo adequado ?

Gerente: acredito que sim, o nosso quadro funcional aqui no hotel é muito bom. A gente conseguiu unificar uma equipe boa, uma equipe coesa. Mas a gente preferiu agora na baixa temporada não mandar as pessoas da recepção, que são áreas mais ativas, embora. A gente está tentando segurar este pessoal, para não haver aquele desligamento, ter que treinar todo mundo. A gente nunca sabe se a pessoa é boa ou não é. Então, a gente

está tentando. É fundamental. Então um plano de marketing não teria problema algum em implementar.

Divulgação a gente está tendo bastante. A gente está participando de bastante feiras. Estamos indo atrás. Nosso marketing está crescendo bastante. Há três anos atrás não tínhamos marketing algum até. Porque era novo, nós estávamos começando. A outra moça que trabalhava aqui que começou este levantamento, esta divulgação. Agora demos continuidade e nosso cliente está começando a ir para rua..

13ª Pergunta

Pesquisador

Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, as gerências ou áreas envolvidas fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

Gerente: sim, com certeza. A gente tem um grande apoio da gerencia. Tanto na gerencia hospitaleira, de recepção, de governança, administrativa, toda ela. É um esforço comum. Como eu falei, a gente conseguiu fechar um quadro funcional bom. E a base aqui também é ótimo, as camareiras, o pessoal da manutenção, da recepção. É muito satisfatório.

A nossa meta é o cliente. Agradá-lo e conquistá-lo cada vez mais, com várias divulgações. Com satisfação do cliente, até quando está aqui dentro mesmo. Não adianta tu trazer um cliente e ele não gostar. Ele sai na rua falando que nosso hotel é horrível, então a nossa intenção é trazê-lo para cá e quando ele está aqui dentro fazer ele gostar do hotel, mesmo com as dificuldades – não tem restaurante, de ser um pouco longe, mas a gente sempre procura ter convênios com restaurantes próximos.

ANEXO 1

Pesquisa de Kohli, Jaworski e Kumar (1993)

Pesquisa de Kohli, Jaworski e Kumar (1993)

Geração de Inteligência de mercado

1. Nesta empresa, nós pesquisamos junto aos clientes, pelo menos uma vez ao ano, para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.
3. Nós rapidamente detectamos mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.
5. Nós possuímos condições para imediatamente detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação)

Disseminação de inteligência de mercado

7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele rapidamente alerta todos os outros departamentos e gerências.

Resposta à inteligência de mercado

12. Nós somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.
13. Por nenhuma razão nós ignoramos as mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços.
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.
18. As reclamações dos clientes sempre "têm ouvidos" nesta empresa.
19. Se fosse formulado um ótimo plano de marketing, temos todas as condições de implementá-lo em tempo adequado.
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

ANEXO 2

Pesquisa de Orientação para o Mercado _ Narver e Slater (1990)

Pesquisa de Orientação para o Mercado _ Narver e Slater (1990)

1. Nosso pessoal de venda compartilha informações com as demais áreas dentro da empresa sobre as estratégias de nossos concorrentes.
2. Os objetivos de nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação dos clientes.
3. Nós rapidamente respondemos às ações da concorrência que nos ameaçam.
4. Nós constantemente monitoramos nosso grau de compromisso e orientação em satisfazer as necessidades dos clientes.
5. A alta gerência de todas as áreas funcionais da nossa empresa visita regularmente nossos clientes atuais e os clientes potenciais.
6. Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes.
7. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades dos clientes.
8. Todas as nossas áreas funcionais (como marketing, vendas, produção e P&D, financeira etc.) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes-alvo.
9. Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes.
10. Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e frequentemente.
11. Nós damos muita atenção ao serviço pós-venda.
12. A alta administração discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.
13. Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para os clientes.
14. Nós alvejamos clientes onde temos uma oportunidade de vantagem competitiva.
15. Nós compartilhamos recursos com outras unidades de negócio.

ANEXO 3

Pesquisa de Orientação para o Mercado – Deshpandé, Farley e Webster (1993)

Pesquisa de Orientação para o Mercado – Deshpandé, Farley e Webster (1993)

1. Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.
2. Nosso desenvolvimento do produto e serviço é baseado em boas informações sobre o mercado e cliente.
3. Nós conhecemos bem nossos clientes.
4. Nos temos uma boa idéia de como nossos clientes valorizam nossos produtos e serviços.
5. Nós somos mais focados para os clientes do que nossos concorrentes.
6. Nós competimos primeiramente baseados em diferenciação de produto ou serviço.
7. O interesse do cliente deve vir sempre em primeiro lugar, à frente dos nossos.
8. Nossos produtos/serviços são os melhores nesse negócio.
9. Eu acredito que esse negócio existe primeiramente par servir aos clientes.

ANEXO 4

Pesquisa de Orientação para o Mercado – Deshpandé e Farley (1998)

Pesquisa de Orientação para o Mercado – Deshpandé e Farley (1998)

1. Nossos objetivos são direcionados primeiramente pela satisfação dos clientes.
2. Nós constantemente monitoramos nosso grau de comprometimento e orientação em servir as necessidades dos clientes.
3. Nós trocamos livremente informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes entre todos os departamentos
4. Nossa estratégia de vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.
5. Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e freqüentemente.
6. Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.
7. Nos somos mais focados para os clientes do que nossos concorrentes.
8. Eu acredito que esse negócio existe primeiramente para servir aos clientes.
9. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.

ANEXO 5

Questionário para pesquisa de campo

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
ESTRATÉGIAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E PRÁTICAS
ADOTADAS EM HOTÉIS RESORTS**

O questionário a seguir apresentado, visa coletar os dados sobre as práticas administrativas adotadas no hotel.

Geração de Inteligência

1ª Pergunta

Em nosso hotel, nós pesquisamos com os nossos clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro ?

2ª Pergunta

Nós rapidamente detectamos mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos e pelo menos uma vez ao ano avaliamos a qualidade de nossos serviços ?

3ª Pergunta

Nós possuímos condições para imediatamente detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) ?

4ª Pergunta

Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo na economia, na legislação) poderão ter sobre nossos clientes ?

Disseminação de Inteligência de mercado

5ª Pergunta

Nós temos reuniões entre gerências ou áreas, pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado ?

6ª Pergunta

O pessoal de marketing em nosso hotel investe tempo discutindo com as outras gerências e áreas, sobre as necessidades futuras dos clientes ?

7ª Pergunta

Quando algo relevante acontece a um importante cliente, todas as áreas do hotel sabem sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo ?

8ª Pergunta

Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos de nosso hotel ?

9ª Pergunta

Quando uma área descobre algo importante sobre os concorrentes, ela rapidamente alerta todas as outras gerências ?

Resposta à inteligência de mercado**10ª Pergunta**

Nós somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.

11ª Pergunta

Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços e produtos para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam, e jamais ignoramos as mudanças de suas necessidades por esses serviços e produtos ?

12ª Pergunta

Se fosse formulado um ótimo plano de marketing, temos todas as condições de implementá-lo em tempo adequado ?

13ª Pergunta

Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, as gerências ou áreas envolvidas fazem esforços combinados para efetuar a modificação.