

BARBARA IRINA CORREIA

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* NA HOTELARIA:
O CASO DA *THE LEADING HOTELS OF THE WORLD* NO BRASIL**

CURITIBA

2013

BARBARA IRINA CORREIA

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* NA HOTELARIA:
O CASO DA *THE LEADING HOTELS OF THE WORLD* NO
BRASIL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - 2012.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): BARBARA IRINA CORREIA

TÍTULO DO TRABALHO: ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA HOTELARIA: O CASO DA THE LEADING HOTELS OF THE WORLD NO BRASIL

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho realizado com supervisão, está dentro dos
normas técnicas, e em estado de caso generalizado

NOTA: 100 (sem)

ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 100 (sem)

ASSINATURA: 

CONCEITO FINAL: 100 (sem)

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: 

DATA: ___/___/___

RESUMO

Correia, Bárbara. Estratégias de Marketing na Hotelaria: O Caso da *The Leading Hotels Of the World* no Brasil.

Esta monografia teve como tema as estratégias de *marketing* utilizadas por associações hoteleiras de luxo com o objetivo de adquirir vantagem competitiva neste mercado, utilizando como objeto de estudo a *The Leading Hotels of the World – Brasil* (LHW/BR). Argumenta-se ainda que acoplado a este tema principal, foi trabalhada a competitividade no setor hoteleiro de luxo levando em consideração a Teoria das Cinco Forças de Porter (1989). O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as estratégias de marketing adotadas no Brasil pela *LHW* com base na Teoria das Cinco Forças de Porter (1989). Já os específicos foram: exemplificar as Cinco Forças de Porter (1989), verificar o panorama atual do mercado hoteleiro brasileiro com ênfase no mercado de luxo, apresentar a atuação da *The Leading Hotels of the World* no mundo com especial atenção ao Brasil e levantar as estratégias de marketing desta associação. Os métodos utilizados para alcançar estes objetivos foram: a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Ao final do trabalho de conclusão de curso, pôde-se observar que mesmo dando importância ao *marketing*, a *The Leading Hotels of the World* não possui uma política específica para esse fim, e sim iniciativas isoladas em que muitas delas estão voltadas à divulgação da marca e fidelização dos clientes. Mesmo que as estratégias não sejam elaboradas levando em conta a teoria de Porter, elas puderam ser analisadas baseando-se nesta abordagem.

Palavras - chave: Competitividade; Hotelaria; Marketing; Teoria das Cinco Forças de Porter e *The Leading Hotels of the World*.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1.1 METODOLOGIA	15
2 SETOR HOTELEIRO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	19
2.1 MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	19
2.1.1 Quadro atual hoteleiro.....	21
2.1.2 Segmentação de mercado.....	24
2.1.3 O segmento de luxo.....	26
2.1.4 Associações hoteleiras de luxo.....	28
3 MARKETING	32
3.1 BASES CONCEITUAIS.....	32
3.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	38
4 TEORIA DE PORTER – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MERCADO	46
5 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E RESULTADOS	52
5.1 OS HOTÉIS MEMBROS DA THE LEADING HOTELS OF THE WORLD – BRASIL.....	54
5.2 O MARKETING DA THE LEADING HOTELS OF THE WORLD – BRASIL.....	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE	79

INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro mundial tem apresentado intenso crescimento e se mostra muito competitivo. Constantemente novos produtos são colocados à venda configurados de acordo com o perfil do cliente, visto que as organizações que não primam pela competitividade não conseguem atingir e manter um posicionamento positivo de mercado.

Os empreendimentos hoteleiros estão procurando diferentes formas de alcançar este posicionamento, uma delas é o agrupamento de empresas por meio de associações que tenham um ou mais interesses comuns; elas visam à obtenção de vantagens competitivas em relação às concorrentes, visto que quando suas forças se fundem ocorre o fortalecimento das associadas e o cliente tem mais opções na hora de adquirir o produto. Sobre os clientes, deve-se destacar que cada qual tem suas preferências particulares, fazendo com que as organizações foquem seus esforços em satisfazer esses desejos criando produtos e serviços especializados em determinados nichos de mercado. (CASTELLI, 2006). O mercado de luxo é um deles.

Uma temática muito recente, mas que vem ganhando espaço significativo nas receitas das organizações que o exploram. É um dos nichos que mais crescem, principalmente nos países emergentes e como em todo segmento especializado, o mercado de luxo também enfrenta um alto grau de competição entre as empresas de mesmo ramo. É importante ressaltar que este tipo específico de estabelecimento não compete com qualquer empreendimento hoteleiro existente no mercado, e sim com outros meios de hospedagem de luxo.

A *The Leading Hotels of the World* é a maior associação de hotéis de luxo do mundo, sua matriz está localizada em Nova Iorque, possui 83 anos no mercado e congrega aproximadamente 470 meios de hospedagem em 80 países. Em suma, ela presta serviços de assessoria em padrões de luxo para os hotéis membros. Sua sede brasileira está alocada na cidade de São Paulo, possuindo sete empreendimentos hoteleiros membros no Brasil, sendo eles: Casa Grande Hotel Resort & SPA (Guarujá – São Paulo), Hotel Emiliano (São Paulo capital), Pestana Convento do Carmo (Salvador – Bahia), Copacabana Palace Hotel (Rio de Janeiro capital), Hotel Fasano Rio de Janeiro (Rio de Janeiro capital), Hotel Fasano São

Paulo e Tivoli Mofarrej (São Paulo capital). (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2012)

Para serem reconhecidas dentro de seu mercado, as empresas hoteleiras investem massivamente no *marketing* empresarial, esta ferramenta está presente em inúmeros lugares e visível no cotidiano, pois ela visa entender os anseios do cliente a fim de criar produtos e serviços característicos para cada perfil de consumidor. Também precisa manter o prestígio de seus produtos, mais especificamente, diferenciar um hotel do outro. As estratégias de *marketing* são elaboradas com este intuito, logo, são mecanismos cruciais para atingir vantagens competitivas em relação aos concorrentes, captar maior demanda e se consolidar no setor hoteleiro.

Diante destes fatos é que o presente trabalho tem como enfoque a temática das estratégias de *marketing* utilizadas por associações hoteleiras de luxo com o objetivo de adquirir vantagem competitiva neste mercado, utilizando como objeto de estudo a *The Leading Hotels of the World – Brasil (LHW/BR)*. Comenta-se que ainda acoplado a este tema principal, serão trabalhados a competitividade no setor hoteleiro de luxo levando em consideração a Teoria das Cinco Forças de Porter (1989), sendo elas: poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novas empresas, poder de barganha dos compradores, ameaça de novos produtos e serviços e a rivalidade entre competidores existentes; destacando principalmente o segmento de luxo no turismo e meios de hospedagem, visto que a LHW direciona suas estratégias a este público. Justifica-se a escolha desta teoria por meio do argumento de que ela é a abordagem mais utilizada dentro da área de gestão para analisar e formular estratégias de competitividade.

O problema a ser solucionado é: as estratégias de MKT da *LHW* são planejadas por meio das Cinco Forças de Porter?

Logo, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as estratégias de *marketing* adotadas no Brasil pela *The Leading Hotels of the World* com base na Teoria das Cinco Forças de Porter (1989). Já os específicos são: exemplificar as Cinco Forças de Porter (1989), verificar o panorama atual do mercado hoteleiro brasileiro com ênfase no mercado de luxo, apresentar a atuação da *The Leading Hotels of the World* no mundo com especial atenção ao Brasil e levantar as estratégias de *marketing* desta associação.

Ressaltando que, segundo entrevista concedida pelo Diretor Geral da LHW, João Annibale, as estratégias de *marketing* de todas as unidades *The Leading Hotels of the World* são adaptadas às realidades de cada país em que ela se insere, porém sempre levando em consideração os critérios de hotelaria de alto padrão.

A ideia de fazer uma abordagem especial a este assunto surgiu inicialmente pela dificuldade encontrada em localizar pesquisas bibliográficas sobre as estratégias de *marketing* da *The Leading Hotels of the World* - Brasil e informações gerais sobre o grupo. Para suprir esta carência, o presente trabalho dedica-se em abordar estes dois tópicos mencionados, aprofundando os conceitos a fim de formular uma pesquisa científica de qualidade. A mesma pode auxiliar outros acadêmicos em suas investigações e busca por conhecimento; também pode servir como base para professores que optarem por acerrar assuntos correlatos.

Outra razão relevante se deve ao fato de que para o pesquisador, a concretização tanto da pesquisa como do trabalho final se materializa em um desafio e ao mesmo tempo, um estímulo para novas abordagens, além de ser inédito na Universidade Federal do Paraná.

O *marketing* hoteleiro e a competitividade são dois assuntos bem difundidos no *trade*, porém no segmento de luxo ainda são deficitários. Logo, observa-se uma grande dificuldade em encontrar fontes confiáveis sobre o segmento de luxo, que está cada vez mais em expansão e conseqüentemente sobre estratégias de *marketing* voltadas para este nicho, o que é essencial para a sobrevivência das empresas e associações que direcionam suas ações para clientes de alto padrão.

No decorrer do trabalho são apresentados os elementos de desenvolvimento desta monografia. No capítulo 01 é apresentada a introdução e a metodologia aplicada no estudo. O capítulo 02 atenta sobre o setor hoteleiro e sua segmentação de mercado; o 03 traz o *marketing* e suas contextualizações e logo em seguida, o capítulo 04 aborda a Teoria das Cinco Forças de Porter. A junção dos capítulos 02, 03 e 04 formam a fundamentação teórica do trabalho. Posteriormente, o capítulo 05 fala sobre a caracterização do objeto de estudo e dos resultados preliminares da pesquisa. Por fim, estão as considerações finais observadas pelo pesquisador e elencados os referenciais utilizados no documento.

1.1 METODOLOGIA

Com a finalidade de atingir o objetivo geral que era analisar as estratégias de *marketing* adotadas no Brasil pela *The Leading Hotels of the World* com base na Teoria das Cinco Forças de Porter (1989) e conseqüentemente os específicos, investiu-se em alguns métodos de pesquisa, como exploratória e de caráter qualitativo, para coleta de informações e dados cruciais à elaboração desta monografia.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa é exemplificar as Cinco Forças de Porter (1989); para alcançá-lo foi utilizada a pesquisa bibliográfica que segundo Macedo (1994) é a procura de informações em documentos que se relacionam com o problema de pesquisa, tendo como finalidade obter um aprofundamento teórico em relação à temática abordada. O autor escolhido para embasar este assunto é Porter (1989, 1990, 1991, 1992, 1999), pesquisador norte-americano e referência mundial sobre a temática de estratégia que trará em foco: as Cinco Forças de Porter, conceitos empresariais e de *marketing* de caráter introdutório. Também é indispensável que se tome ciência das abordagens feitas por autores da área de Administração como Kotler e Armstrong (1997).

O objetivo específico seguinte é verificar o panorama atual do mercado hoteleiro brasileiro com ênfase no mercado de luxo. Para que se consiga atingir este objetivo, a pesquisa bibliográfica foi a mais adequada. Foram utilizados autores consagrados no âmbito da Hotelaria como Castelli (2006), Cândido e Vieira (2003) que ajudaram a expor conceitos do segmento, situação atual de mercado e vantagens competitivas exploradas pelas instituições. Além de fazer esta busca também em fontes virtuais contidas em referências eletrônicas conceituadas como Panrotas¹ e Hoteliêr News². Estes dois objetivos foram executados entre os meses de março a junho do ano de 2012.

¹ Iniciou como um guia de viagens e cartilha especializada em rotas aéreas. Com a popularização da internet e dos GDS's (Global Distribution Systems), se transformou em um portal eletrônico com informações para profissionais do *trade*. É uma das empresas de maior credibilidade no setor de viagens e turismo.

² Site especializado em hotelaria e que realiza grande parte das pesquisas acerca do mercado hoteleiro brasileiro.

O terceiro objetivo específico é apresentar a atuação da *The Leading Hotels of the World (LHW)* no mundo com especial atenção ao Brasil. Para que este objetivo se concretizasse, foi preciso realizar buscas bibliográficas nos portais eletrônicos conceituados citados e também no portal eletrônico da *LHW*, jornais, revistas eletrônicas, entre outros.

Ainda, foi usado outro método de pesquisa, a documental. A Organização Mundial de Turismo – OMT (1995, *apud* SCHLÜTER, 2003) aponta como sendo fontes primárias que fazem referência à documentação que possui material novo ou original. Em função disso é que se buscaram documentos internos da associação, tais como: dados de crescimento interno e externo, pesquisas de mercado e investimentos, informações adicionais, planos de negócios, projetos já implantados e a serem colocados em prática, relatórios em geral (faturamento, crescimento anual, institucional, investimentos e desempenho), metas pretendidas para o próximo ano e objetivos já alcançados. Isto mostrou de uma forma mais específica o objeto de pesquisa e suas ramificações, em especial, o que é, quando foi criada, sua participação no mercado hoteleiro do Brasil, dados e pesquisas de crescimento econômico, etc. Este objetivo específico foi colocado em prática entre os meses de março e agosto do ano de 2012.

E o último objetivo específico foi levantar as estratégias de *marketing* da *LHW – BRASIL*. Para isso, usou-se a pesquisa de campo, pela qual teve contato direto com o ambiente e o pessoal que vivencia o dinamismo da *The Leading Hotels of the World* no país. A elaboração deste tipo de pesquisa foi de grande relevância ao trabalho, visto que trouxe informações exclusivas observadas tanto nas entrevistas quanto no próprio local. Ela foi realizada no mês de agosto do presente ano, onde no escritório da empresa na cidade de São Paulo, realizou-se uma observação direta das atividades desempenhadas pela associação. Para isto utilizou-se de um roteiro de observações levantando os seguintes itens: número de funcionários, dinâmica entre os departamentos, práticas de trabalho, funcionamento da empresa, além de visita técnica em um dos hotéis membro da *LHW*, o Hotel Fasano – SP a fim de conhecer seus diferenciais de mercado e qual a importância da *Leading Hotels of the World* para este empreendimento.

Posteriormente a isto, foram realizadas duas entrevistas de caráter semi estruturada. Entrevista científica é “uma situação frente a frente em que uma

peessoa, o entrevistador, faz perguntas à outra, o entrevistado, com o objetivo de obter respostas pertinentes ao tema estudado.” (SCHLÜTER, 2003, p.106) A entrevista foi realizada dia 26 de agosto de 2012, no escritório da *LHW – BR*, alocado na Avenida Paulista, n.º 409 em São Paulo capital. Os questionamentos foram direcionados à Sheila Mueller, encarregada pelo setor de marketing da *The Leading Hotels of the World - BR* e ao Sr. João Annibale - Diretor da associação. Esta entrevista foi agendada com antecedência e diretamente confirmada pelo Sr. Annibale; o meio utilizado para captar as respostas dos respectivos entrevistados foi um gravador de áudio, que permaneceu 1 hora e 45 minutos ligado, horário total da entrevista. As temáticas abordadas foram: qual a importância do *marketing* para o crescimento da empresa, como são planejadas estas estratégias, elas seguem um padrão mundial ou para cada país são readequadas em função de sua realidade, qual o contexto brasileiro no que diz respeito ao setor hoteleiro de alto padrão, que critérios são levados em conta e que práticas são efetuadas pensando na competitividade. O objetivo desta entrevista foi coletar o maior número de dados e adquirir informações detalhadas e inéditas da empresa, e com isso tornar a presente monografia mais real e interessante aos olhos do leitor.

Estes dados colhidos por meio das entrevistas e da observação direta foram analisados levando em consideração as Cinco Forças de Porter (1989). Essas forças examinam a competitividade entre as empresas e as ameaças externas que podem vir a afetar o empreendimento, são elas: a rivalidade entre concorrentes – é quando se considera a agressividade da concorrência direta; a ameaça de novas empresas – que observa a atividade da empresa concorrente e articula barreiras contra a entrada de novas empresas; poder de barganha dos compradores – em suma é a interrelação entre clientes e a organização; poder de barganha dos fornecedores – é o relacionamento entre o fornecedor de matérias primas/serviços com a respectiva empresa e por fim, a ameaça de novos produtos ou serviços – que nada mais é do que os bens e serviços substitutos disponíveis no mercado. Mais adiante, no detalhamento da fundamentação teórica serão expostas, com maior atenção estas cinco forças. Este último objetivo foi concretizado no mês de agosto e setembro de 2012.

O processo analítico utilizado na pesquisa deu-se pela análise de discurso e a apresentação dos dados foi efetivada na estrutura de relatório escrito,

materializando tudo o que pôde-se observar e analisar ao longo da estadia no ambiente da empresa e no decorrer da entrevista com os dois diretores já citados e correlacionando-as com o material levantado nas pesquisas documentais e bibliográficas, desta forma atingindo o objetivo geral do estudo.

2 SETOR HOTELEIRO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Ao longo deste capítulo será apresentada a base teórica do trabalho em relação ao setor hoteleiro. Este embasamento contém as ideias dos principais autores em cada assunto e se faz necessário para a posterior análise dos dados. Aqui serão exploradas as seguintes temáticas; meios de hospedagem, quadro atual hoteleiro, segmentação de mercado e o setor de luxo.

2.1 MEIOS DE HOSPEDAGEM

Os turistas se deslocam para locais distintos de suas residências por motivações particulares e diversas, porém durante sua estada eles necessitam de equipamentos turísticos básicos para que esse período seja confortável.

De acordo com Beni (2002), equipamentos e serviços turísticos englobam edificações, instalações e serviços imprescindíveis para o fomento da atividade turística. São eles os meios de hospedagem, serviços de entretenimento, alimentação, de informação, entre outros. Os meios de hospedagem, em especial, são instrumentos cruciais para as viagens turísticas e mostram-se necessários e presentes no mercado. Os turistas procuram estes empreendimentos hoteleiros a fim de fazer uso dos seus serviços sejam eles básicos ou de alto padrão.

Castelli (2006) define meios de hospedagem como sendo uma organização que dispõe de alojamento às pessoas, mediante pagamento de diárias. Outra definição semelhante é dada por Cândido e Vieira (2003); para eles os hotéis são estabelecimentos onde os turistas encontram hospedagem e alimentação mediante pagamento desses serviços, sendo um local público que objetiva a obtenção de lucro oferecendo ao hóspede alojamento, alimentação e entretenimento.

Os autores enfatizam ainda que:

O hotel é considerado uma organização, visto que está associado a um grupo de pessoas que exercem diferentes funções para atingir um objetivo comum. Este objetivo comum nada mais é do que proporcionar ao hóspede o melhor nos serviços, no atendimento, preço e satisfação. (CANDIDO e VIEIRA, 2003, p.24)

Já o artigo 23.º, da Lei Geral do Turismo n.º 11.771/08, de 17 de setembro de 2008, considera meios de hospedagem como sendo:

[...] empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (BRASIL, 2012c, s/p)

Com relação à tipologia dos empreendimentos hoteleiros, Beni (2002) esclarece que os meios de hospedagem podem ser distinguidos em hoteleiros e extra hoteleiros. O primeiro pode ser classificado por meio da legislação vigente, alguns exemplos como: Hotel (padrão), hotel de lazer (*resorts*), hotel de saúde (*spa*), hotel fazenda, eco hotel, pousada e *lodge*. Ao passo que o segundo são todos os meios que não possuem classificação própria e sua qualidade é reconhecida através da exigência dos clientes e do mercado, pode-se citar: *Flat*, *camping*, acampamento, *hostels*, parador, pensionato, etc.

A classificação desses meios pode variar de país para país. De acordo com Cândido e Vieira (2003, p. 44) os mais usuais são:

I – sistema de letras: hotel de categoria excelente ou Luxo Superior se classifica com duas letras AA; as outras categorias: Luxo A, Superior B, Turística Especial C, Turística D e Simples E.

II – sistema de palavras: hotel de categoria superior, super luxo, turista de primeira, turista e simples.

III – sistema de estrelas: hotel de categoria 5 estrelas, 4 estrelas, 3 estrelas, 2 estrelas, e 1 estrela.

Ainda segundo os autores, basicamente a obrigatoriedade em suas respectivas categorias são:

Hotéis superluxo, 5 estrelas ou letras AA ou A: são diferenciados pelos aspectos construtivos e precisam primar pelo luxo, conforto, decoração diferenciada e qualidade. Os espaços devem ser maiores do que das demais categorias, localizados em pontos centrais de fácil acesso;

Hotéis luxo, letra B ou 4 estrelas: obedecem a mesma obrigatoriedade dos hotéis citados no item anterior, as medidas são menores em se comparando ao primeiro item, poderão estar localizados fora do perímetro central da cidade. Deve

seguir a matriz de classificação do Instituto Brasileiro de Turismo, EMBRATUR³ observando as exigências para hotéis de 4 estrelas;

Hotéis 3 estrelas, letra C: esta categoria é parecida com a anterior, com medidas inferiores para os ambientes e unidades habitacionais, dispensando o luxo na decoração dos aposentos e nos ambientes sociais. Em relação à alimentação, o serviço de copa tem obrigatoriedade de funcionar por dezesseis horas por dia e seguir a matriz estipulada pela EMBRATUR;

Hotéis 2 estrelas, letra D, classe turística: hotéis mais simples em se comparando com o item anterior, sem obrigatoriedade no serviço de alimentação nas unidades habitacionais;

Hotéis 1 estrela, letra E: hotéis modestos, os aposentos tem banheiro e a troca do enxoval pode acontecer em dias intercalados; deve seguir a matriz de classificação da EMBRATUR.

Independente da classificação, todos os empreendimentos que explorem ou administrem meios de hospedagem, tendo como objetivo social o exercício da atividade hoteleira, são considerados empresa hoteleira (BRASIL, 2002 *apud* PETROCCHI, 2002). Em virtude da atuação destas organizações e dos investidores, é que se faz necessária a apresentação da sua evolução econômica ao longo dos últimos anos.

2.1.1 Quadro Atual Hoteleiro

Segundo Powers e Barrows (2004) os investidores de meios de hospedagem construíram ativos a longo prazo em ciclos relativamente pequenos, logo, o tempo de vida de um hotel é, geralmente, de 30 ou 40 anos (e, às vezes, de 100 anos ou mais), enquanto para sua construção demanda 10 a 20 anos de espera.

Historicamente, pode-se notar no decorrer dos anos que o ramo da hotelaria tem oscilado em momentos de excesso de capacidade, seguidos de fases em que a demanda acompanha a oferta e, posteriormente, tempos de construções relativamente pressurosas. É notório que além do negócio hoteleiro ser cíclico,

³ A partir de 2003, quem executa este tipo de serviço no território brasileiro é o Ministério do Turismo – MTUR, porém o enfoque que tem como base as estrelas (de 1 a 5) permanece ainda hoje.

também se mostra um mercado muito dinâmico e que precisa estar sempre se reinventando.

Entre 1989 e 1999 a procura por hospedagem no Brasil aumentou significativamente; a taxa média de ocupação foi de 64%, totalizando uma década promissora ao setor (CASTELLI, 2006). No entanto 1996 foi um ano crítico porque haviam mais hotéis ofertados do que demanda para consumir, o que acarretou taxas de ocupação levemente menores; conforme Research (2000, *apud* POWER e BARROWS, 2004, p. 229) “a taxa de ocupação foi de 64,5% em 1997, 64% em 1998 e 63,8% em 1999. Mesmo com esta diferenciação de valores deve-se ter claro que diferentes segmentos de hospedagem obtiveram taxas de ocupação significativamente variadas.” Em um âmbito geral, o segmento de luxo foi o que apresentou a maior alta durante este período de três anos. (POWERS e BARROWS, 2004)

Após doze anos, o quadro atual se mostra mais emergente. De acordo com uma matéria divulgada pelo Jornal O Estado de São Paulo em 08 de janeiro de 2012, após enfrentar a crise dos *flats* em meados dos anos 90 e deter-se com a crise econômica de 2008, o mercado hoteleiro brasileiro tem boas expectativas para 2012, pois cinco das maiores redes de hotéis do país almejam captar cerca de R\$ 3,5 bilhões para desenvolver empreendimentos e aquisições. (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2012)

Segundo notícia divulgada no portal eletrônico do Ministério do Turismo - MTUR, em 18 de abril de 2012, empreendimentos que enfocam o luxo como conceito estão dispendo de investimentos para os próximos anos no país (BRASIL, 2012b). A *W hotels*, uma das marcas mais requintadas da *Starwood Hotels*⁴, que já tem presença em mais de 100 nações, logo se instalará no Brasil, além de outras duas bandeiras com as padronagens de luxo mais altas do grupo estarem aguardando para adentrar, são elas; o *St. Regis* e *The Luxury Collection*. Em relação aos investidores nacionais, o Ministério do Turismo cita que o grupo Fasano,

⁴ É uma das maiores empresas hoteleiras do mundo; trabalham com a operação global de hotéis e resorts principalmente no segmento de luxo e de alto nível da indústria de hospedagem. A cartela hoteleira inclui propriedades, hotéis alugados, geridos e franqueados, totalizando 1027 empreendimentos, com aproximadamente 302 mil quartos em cerca de 100 países. É composta por 62 hotéis arrendados ou em que se tem participação acionária majoritária, 463 hotéis administrados pela empresa, em nome de terceiros e 502 hotéis pelos quais recebem taxas de franquia. (STARWOOD HOTELS, 2012)

reconhecido pela alta gastronomia e pelos seus hotéis boutique instalados no Rio de Janeiro e em São Paulo, após comemorar taxa de ocupação média de 90% em 2011, venceu licitação para compra de um imóvel em Belo Horizonte – MG e instalará na capital mineira o mais novo empreendimento do grupo, investimento de R\$ 52 milhões no projeto (BRASIL, 2012 b). É evidente o interesse tanto de empresas nacionais como estrangeiras em se incorporar no parque hoteleiro do Brasil. Os principais motivos para essa nova realidade são: crescimento da economia nacional, crescimento da demanda turística e mudança de perfil do turista, que deixou de se hospedar na casa de parentes e amigos e tem buscado empreendimentos específicos para esse fim.

O Jornal Estado de São Paulo em notícia do dia 08 de janeiro de 2012 frisa este interesse expondo que O Grupo Chieko Aoki, controlador das redes *Blue Tree* e *Spotlight*, faz planos de inaugurar seis novos hotéis por ano nos próximos cinco anos, com aporte de R\$ 680 milhões. “Já estamos em 70% das capitais da Copa”, diz a presidente, Chieko Aoki. “O único lugar em que desejo entrar é no Rio de Janeiro, porque não temos nenhum empreendimento lá ainda”. (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2012, s/p)

Existem ainda, redes hoteleiras que se uniram como a Bristol Hotéis, *Plaza Inn* e *Solare*, para criar o grupo Allia, totalizando 40 empreendimentos e que estimam até 2015, dobrar o número de quartos para 7,5 mil, com investimento de R\$ 1 bilhão. Porém, acredita-se que outro motivo para estes investimentos sejam os grandes eventos que se realizarão no país; as cidades sede da Copa do Mundo são consideradas atrativas, mas não são vistas como prioridade, visto que o evento se restringe a um mês. “O que está impulsionando o setor é o bom momento da economia”, afirma Cristiano Vasques, sócio do escritório brasileiro da HVS – empresa investidora em empreendimentos hoteleiros, em entrevista ao Jornal O Estado de São Paulo (2012, s/p).

O Ministério do Turismo (MTUR) enfatiza este bom momento noticiando que hoje no Brasil existem cerca de 28 mil meios de hospedagem, entre hotéis, pousadas e albergues; e o interesse tanto nacional como estrangeiro em aumentar estes números, ganhou um forte aliado no último ano. O Ministério do Turismo em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES) criaram uma linha de crédito específica para o setor hoteleiro, designada à construção,

ampliação e reforma de empreendimentos. O país objetiva com esta medida, aumentar a quantidade e a qualidade de UH's – Unidades Habitacionais do parque hoteleiro que atenderão 600 mil turistas de fora e os 3 milhões de brasileiros esperados para os próximos 2 anos. (BRASIL, 2012a)

2.1.2 Segmentação de mercado

Estas perspectivas de crescimento econômico e conseqüentemente de investimentos na atividade turística, parque hoteleiro e infraestrutura estão intimamente ligadas à forte demanda turística estimada para os próximos anos no Brasil. O país receberá turistas/clientes que, no setor hoteleiro são chamados de hóspedes, cada qual com suas particularidades, necessidades e desejos; explorando uma dessas diferenças, a que diz respeito ao poder de compra, podem ser genericamente distinguidas em: poder aquisitivo de classe média/alta e outros acostumados com o alto padrão de luxo.

Segundo Cândido e Vieira (2003) a fragmentação de mercado turístico pode ser dividida e classificada de acordo com o poder aquisitivo:

- Elite: turismo praticado por pessoas de alto poder de compra onde os fatores preço e custo não são levados em consideração;
- Massa: formado por pessoas de classe média e pouco poder de compra, se preocupam com os valores a serem gastos.

Mota (2001) afirma que os mercados são formados por clientes que se diferem entre si em múltiplos aspectos, podem se distinguir em termos de necessidades e desejos conforme o meio em que se inserem, pela cultura, poder de compra, localização geográfica, práticas de atitudes de consumo, classe social, etc. A autora informa que indiferente do mercado, todos podem ser fragmentados em segmentos, nichos e ultimamente em indivíduos.

Entende-se como segmentação de mercado “grupos distintos identificáveis dentro de um mercado, já nichos, são grupos pequenos que podem estar à procura de uma combinação especial de benefícios.” (MOTA, 2001, p. 65). Por outro lado, Porter (1992) afirma que os segmentos surgem das divergências no comportamento dos consumidores, e também das diferenças na economia de prover produtos ou clientes distintos.

Castelli (2006, p. 52) salienta que “para minimizar incertezas, é necessário identificar e conhecer profundamente o mercado e o público com o qual se pretende realizar o negócio”. Isto se concretiza por meio da utilização das bases demográficas, geográficas, comportamentais e psicológicas. A análise detalhada dessas bases conceituais é primordial para lançar um produto com enfoque específico. Já Porter (1992) demonstra esta complexidade das linhas de produtos e serviços, bem como seu dinamismo afirmando que as empresas podem inovar criando variedades de produtos que desempenham diferentes funções, combinar benefícios de diferentes formas, ou distribuir em produtos independentes características ímpares. De modo semelhante, novos compradores podem se inserir em um setor, do mesmo modo consumidores que já existem podem sair, ou estes podem mudar seu comportamento de compra. O fluxo da variedade de oferta e demanda reflete nos produtos que as empresas elegem dispor no mercado, porém são os compradores que escolheram adquiri-los, e não da forma inversa. Logo, são estes consumidores que um determinado mercado deve estar atento para potencialmente lançar produtos diferenciados e os abranger como clientes reais.

Alguns exemplos destes tipos de mercados são citados por Powers e Barrows (2004): os segmentos econômicos visam grupos de consumidores sensíveis a preço, como os aposentados (o Days Inn relata que a grande maioria de seus hóspedes é formada por idosos). O Residence Inn tem como alvo um segmento de mercado claramente definido, igualmente ocorre com outras propriedades de longa permanência e os hotéis caros de serviço completo, com andares destinados para executivos e dependências super luxuosas, direcionadas ao segmento de mercado formado por pessoas de alta renda.

Logo, um mercado que está apto a obter sucesso, precisa atender a todos os nichos existentes, tomando conhecimento dos desejos e anseios de seu cliente e criando produtos ajustáveis a cada perfil, seja ele relacionado a capital ou não. Explorando com mais afinco sobre um dos nichos de mercado – o de luxo, é que se vê um aumento de estabelecimentos voltados a este público em virtude da demanda.

2.1.3 O segmento de luxo

Na hotelaria atual ocorre esta mesma diversificação nos produtos, Powers e Barrows (2004) informam que a maioria do desenvolvimento de novos produtos específicos no segmento hoteleiro – econômicos, *flats*, executivos e luxuosos – está diretamente relacionado a nichos de mercados específicos.

No segmento hoteleiro, eles ocupam o topo da categoria preço; oferecem geralmente de 150 a 400 UH's com decoração e móveis sofisticados; tipicamente possuem serviço de *conciergerie*⁵ e diversas opções em alimentação e bebidas, incluem-se restaurante *gourmet*⁶, dependências de banquete e serviço de quarto 24 horas. (POWERS e BARROWS, 2004)

O portal eletrônico Hôtelier News apresentou uma entrevista em 30 de maio de 2012 com o vice-presidente de desenvolvimento da consultora STR⁷, Jan Freitag, em que ele traça um panorama do mercado de luxo mundial:

O forte aumento da demanda que vemos neste momento e que também vimos em 2005, 2006 e 2007, faz com que haja muita gente interessada nos espaços de luxo, não admira que haja então uma série de novas habitações entrando no segmento de luxo [...]. Cada hoteleiro de luxo sentia que com a recessão mundial devia reduzir suas tarifas. E hoje, lamentavelmente, ainda existe muita receita a ser compensada pela queda forçada nas tarifas de diárias para quartos de luxo. (HÔTELIER NEWS, 2012a, s/p)

No mês de março de 2012, o Oriente Médio e a região da África atingiram o maior crescimento de oferta com 5,7% ano. Em segundo lugar a Ásia e o Pacífico registraram crescimento de 5,5%, seguido pelos Estados Unidos (4,8%), América do Sul (3,9%) e Europa (1,4%). (HÔTELIER NEWS, 2012a) Esses números ratificam a importância do segmento de luxo na recuperação hoteleira mundial e que segundo o

⁵ Colaborador hoteleiro alocado no setor da portaria social, entre suas funções se destacam: informações sobre as atrações locais, compra de ingressos para shows e recomendações de restaurantes, tours, entre outras opções em entretenimento. Também é responsável por mimar o hóspede. (POWERS e BARROWS, 2004)

⁶ Pessoa, estabelecimento ou produto que preza a alta qualidade e o requinte culinário. (THE NEW YORK TIMES, 2012)

⁷ Empresa de consultoria que atua na formulação de pesquisas, análise de mercado e fornecimento de dados da indústria de hospitalidade para as principais marcas hoteleiras internacionais. (STR GLOBAL, 2012)

portal, o aumento desta demanda acarretará grandes avanços futuramente, já estimando forte crescimento para 2013.

Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, a média de consumo do turista de luxo é oito vezes maior que dos turistas convencionais. Além disso, o Brasil possui potencial para este nicho e vem articulando estratégias para se posicionar entre destinos relevantes deste segmento (BRASIL, 2012b).

O Instituto evidencia dados contidos no relatório da *International Luxury Travel Market - ILTM* de 2007, embasado em informações da Organização Mundial do Turismo - OMT, indicando que:

Turistas de luxo correspondem a 3% do movimento de turistas no mundo, o que representa 25% dos gastos em viagens internacionais. As viagens de luxo geraram 25 milhões de viagens mundialmente e US\$ 180 bilhões em gastos, ou US\$ 7.200 por viagem. (BRASIL, 2012b, s/p)

Marcelo Pedroso, diretor de Produtos e Destinos da EMBRATUR, comenta em entrevista sobre a parceria firmada com Virtuoso, grande operadora de turismo de luxo reconhecida mundialmente, perfilhando a importância deste nicho e o potencial brasileiro para atender à demanda internacional por produtos de alto padrão. O diretor complementa que esta parceria será fundamental para tornar o Brasil um destino referencial para o turismo de luxo e reforçar a imagem do país como destino também de sustentabilidade (BRASIL, 2012a). Sobre estas duas temáticas é que Sofia Almeida, diretora de Marketing da Arteh⁸ Hotels e Resorts em entrevista no dia 12 de abril de 2012, à revista eletrônica *Hoteliêr News*, explica que “o luxo vai além do cuidado no serviço prestado ao hóspede [...]”, fato este comprovado pelo alto grau de exigência por parte da clientela nos serviços, resultando na criação e lançamento acirrados de novos produtos. (HOTELIÊR NEWS, 2012b, s/p)

E complementa salientando uma tendência forte para este mercado:

⁸ Cadeia de hotéis, dedicada ao marketing, promoção e distribuição de hotéis e resorts do segmento de luxo e de charme. (ARTEH HOTELS, 2012)

O importante é nunca esquecer que o cliente de luxo, que fica na dúvida entre a Cartier e a Tiffany, não decide pelo preço ou pela comodidade. Então a resposta está em algo imaterial, como a responsabilidade social, a diminuição do impacto no planeta, preocupações ambientais. Quem no futuro quiser captar a atenção deste segmento tem que abraçar este tipo de causa. [...] (ALMEIDA, 2012 *apud* HOTELIÊR NEWS, 2012, s/p)

Outro dado relevante é informado por João Annibale – diretor executivo da *The Leading Hotels of the World* (LHW), em entrevista a revista Turismo Gaúcho (2012, s/p) em sua edição 35, onde salienta o grau de representatividade do hóspede brasileiro nos hotéis mais luxuosos do mundo:

Nós temos três escritórios na América Latina, que é a região onde nós estamos inseridos. O Brasil sozinho gera de 42% a 45% de todos os hóspedes da América Latina. O Brasil é uma ‘Meca’ do luxo. O brasileiro gosta de viajar e está muito mais maduro. Antes ele viajava, ficava em hotel menor e comprava um monte de bugigangas. Hoje ele tem tudo aqui. Ele vai e fica no SPA, consome as melhores bebidas, frequenta os melhores restaurantes. (TURISMO GAÚCHO, 2012, s/p)

Em outra entrevista do dia 12 de abril de 2011, ao portal eletrônico Panrotas Annibale explicou que o Brasil lidera o *ranking* de ocupação em hotéis de luxo, destacando que seis de cada dez hóspedes das unidades *The Leading Hotels of the World* na América Latina são brasileiros. “O mercado brasileiro está melhor que outras regiões do mundo e, por este motivo, tem atraído a atenção dos hoteleiros, de janeiro a março deste ano o Brasil cresceu 11% em faturamento. O mercado de luxo está aquecido”, diz. (PANROTAS, 2012, s/p)

É notório o montante de novas empresas (principalmente do segmento de luxo), tanto hoteleira como do ramo de assessoria e marketing que estão se instalando no Brasil, e muitas delas integram seus empreendimentos em associações de luxo a fim de se fortalecer cada vez mais.

2.1.4 Associações hoteleiras de luxo

A associação de hotéis de luxo, *The Leading Hotels of the World*, citada nos tópicos anteriores e foco deste trabalho é um exemplo de agrupamento de empresas que obtém sucesso e vantagens em relação aos concorrentes por meio da união de forças e objetivos semelhantes.

Cândido e Vieira (2003) enumeram dois tipos de hotéis levando em consideração a forma de se organizar; o primeiro é de funcionamento independente em que pertencem a um único dono ou família, não possui filiais e são geralmente simples; o segundo de funcionamento em rede que são hotéis pertencentes aos filiados a uma rede ou associação, com mais de um ou com grande número de estabelecimentos administrados por uma direção com filosofia comum de operação/padrão.

Quando empresas isoladas resolvem fazer parte de uma associação/organização, se pressupõe que possuam um ou mais motivos em comum, isso facilita o entendimento, proporcionando mais segurança ao cliente, pois ele sabe que arquétipo determinado estabelecimento segue. Isto faz com que essas associações se fortaleçam e cresçam economicamente. Cândido e Vieira (2003) ressaltam sete vantagens competitivas de empreendimentos hoteleiros que fazem parte de uma mesma associação, são elas:

- I – Central única de reservas para todos os hotéis credenciados, com custo reduzido;
- II – Condições de compra centralizadas por preços melhores;
- III – Maiores recursos disponíveis para divulgação e propaganda dos hotéis;
- IV – Mão de obra qualificada para melhor satisfazer o cliente;
- V – Minimização de custos com possibilidade de vender diárias com preços mais competitivos;
- VI – Padronização de fluxos operacionais e procedimentos;
- VII – Padronização do estilo de móveis, qualidade dos utensílios e equipamentos.

Como exemplo pode-se citar algumas associações ligadas a hotéis, como a Roteiros de Charme. Criada no ano de 1992, este grupo possui 50 hotéis, pousadas e refúgios ecológicos situados do Norte ao Sul do Brasil, em treze estados e quarenta e dois destinos turísticos. Destaque para os empreendimentos paranaenses e/ou mais próximos geograficamente deste estado: Pousada La Dolce Vita em Tijucas do Sul – PR, Pousada da Vigia em Florianópolis – SC, Estalagem La Hacienda em Gramado – RS e Chateau La Villette em Campos do Jordão – SP. (ROTEIROS DE CHARME, 2012)

A associação esclarece que:

[...] seus membros são selecionados anualmente pela variedade de características e personalidades independentes, seguindo rígidos critérios quanto ao conforto, qualidade de serviços e responsabilidade socioambiental, sempre de forma economicamente viável e sustentável. (ROTEIROS DE CHARME, 2012, s/p)

Outro exemplo de associação hoteleira é a *Relais & Châteaux* – R&C. Criada na França no ano de 1954, conta com 475 hotéis de luxo e 55 restaurantes *gourmet* associados, instalados em 55 países distintos. No Brasil pode-se citar o Hotel Santa Teresa no Rio de Janeiro – RJ, Ponta dos Ganchos Exclusive Resort em Florianópolis – SC e Pousada Estrela D'água em Trancoso e Porto Seguro – BA. A R&C tem como missão propagar a sua arte única de viver, selecionando propriedades de alto luxo que possuem valores ímpares. O *Relais & Châteaux* é uma família mundial de hoteleiros e grandes Chefes de Cozinha que compartilham paixão e compromisso pessoal para garantir aos seus hóspedes momentos únicos e de harmonia. (RELAIS & CHÂTEAUX, 2012)

A *The Leading Hotels in the World* também é uma renomada associação de hotéis de alto luxo. Ela representa mais de 450 empreendimentos, *resorts* e *spas* no mundo e possui 22 escritórios nos principais mercados do globo. (THE LEADING HOTELS IN THE WORLD, 2012)

Desde 1928, a empresa construiu uma reputação de excelência pelo elevado nível de qualidade que demanda de seus membros - cada hotel passa por uma inspeção rigorosa, anônima, abrangendo centenas de critérios meticulosos que vão desde as características do hotel até os padrões de comportamento. Esses critérios são considerados os mais rigorosos da indústria hoteleira. (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2012, s/p)

Como já mencionado a *The Leading Hotels of the World* é o objeto de estudo do presente trabalho e por essa razão o aprofundamento desta temática será exposto com maior propriedade no capítulo 05.

É necessário ressaltar que o sucesso de um empreendimento não depende somente da forma em que ele se organiza ou das alianças que faz; existem outros fatores que influenciam decisivamente neste processo como o comportamento dos consumidores, suas expectativas em relação ao produto que se oferece e de que forma o mesmo chegará ao cliente.

A peça chave deste cenário é o *Marketing* que será abordado com mais afinco no capítulo 03.

3 **MARKETING**

Neste capítulo serão expostas as bases teóricas do *marketing* bem como sua abrangência diante do mercado e do comportamento do consumidor. Isto é preciso para que os assuntos se correlacionem e haja a compreensão do feitiço deste trabalho nestes parâmetros conceituais.

3.1 BASES CONCEITUAIS

A palavra *marketing*, em um primeiro momento, remete apenas a propaganda promocional. Este é um pensamento equivocado, pois esta ferramenta empresarial abrange muito mais do que é visível aos olhos do consumidor.

Kotler e Armstrong (1997, p.3) definem *marketing* como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produto de valor com outros”. Já para Palmieri (1997 *apud* CÂNDIDO e VIEIRA, 2003) *marketing* é uma ciência social que busca analisar o comportamento do cliente, visando satisfazer seus anseios por meio de produtos e serviços e com isto obter lucro. Para Kotler (1998, p.32) o *marketing* se apresenta como “um processo de planejamento e execução da concepção de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Esta ferramenta também é apontada como técnica de administração que sustenta que os objetivos organizacionais dependem da determinação das necessidades e desejos do mercado-alvo e da satisfação destes de maneira mais efetiva e eficiente do que os concorrentes. (MOREIRA, 1999 *apud* CÂNDIDO e VIEIRA, 2003)

Sobre as premissas subjacentes ao conceito de *marketing*, Cobra e Zwarg (1986) elencam:

1. A instituição cria sua missão a fim de satisfazer uma gama de desejos estabelecidos por um grupo de clientes específicos;

2. Ela deve saber que para sanar os desejos de seus consumidores é preciso um funcional programa de pesquisa em *marketing* para descobrir estes desejos;
3. A empresa precisa reconhecer que todas as atividades que possam influenciar seus clientes, devem ser alocadas no domínio do marketing integralizado;
4. Ela deve ter claro que ao obter um bom desempenho na satisfação de seus clientes, conseqüentemente, ganhará sua lealdade, repetição de negócios e recomendações boca – a – boca, cruciais na concretização dos objetivos organizacionais.

Assim sendo, o *marketing* é um eficiente aliado dos empreendimentos que deve ser utilizado no sentido de efetivar sua filosofia e definir seu engajamento no mercado em termos de valores sociais. Além disso, ele auxilia na seleção de mercados mais adequados e mais rentáveis para investir, divulgar e vender produtos e serviços com expectativas de curto e longo prazo, obtendo assim uma redefinição de mercados em interligação aos desejos e necessidades dos clientes, também investiga estas necessidades e as efetiva na criação de novos produtos especializados. (CÂNDIDO e VIEIRA, 2003)

No âmbito do *marketing*, existem tipologias que conforme Amadeu Junior (2005, p.85) são:

Aplicações específicas do marketing para cada área, segmento ou nichos de mercado. Assim, durante a evolução do estudo do marketing, surgiram especialidades que foram sendo estudadas e sintetizadas a partir dos conceitos básicos. Podem ser destacados, por exemplo, os seguintes tipos de marketing: para turismo, políticos, caráter pessoal, para empresas educacionais, do terceiro setor, públicas e muitas outras.

Amadeu Junior (2005) aponta que, dentre os vários tipos de *marketing*, além dos já citados, podem ser destacados os seguintes:

- *Marketing* industrial - estuda as maneiras de comercialização dos bens e serviços, que serão vendidos para instituições transformadoras, sejam elas comerciais, industriais ou governamentais.

- *Marketing* de varejo – estuda as maneiras de se comercializar os bens e serviços produzidos, que serão vendidos para empresas do varejo e que em seguida, serão distribuídos direto aos consumidores.
- *Marketing* de serviços – atenta em especial, para as formas de comercialização dos serviços em geral. Além de estudar o serviço de maneira particular (como um produto), esta modalidade do marketing se preocupa em agregar algo a mais ao produto, alterando seu conteúdo e acrescentando valores.
- *Marketing* internacional - procura a forma ideal de atingir, desenvolver e concretizar o posicionamento de uma organização exportadora nos mercados do exterior. (AMADEU JUNIOR, 2005)

Na visão de Berni (2002) os diferentes tipos de *marketing* são divididos em:

- Interpessoal – estudará o relacionamento entre as pessoas. Chamando de *marketing* de relacionamento e sinergia das equipes.
- Intrapessoal - estudará a atuação de um grupo de empresas.
- Produtos – estudarão o mix de produtos dentro de uma marca.
- Serviços – estudarão benefícios e vantagens da prestação dos serviços.

Cobra e Zwarg (1986) informam que as organizações prestadoras de serviços têm como equipamentos a mão-de-obra/ pessoas, e ela é geralmente resultante do esforço e talento humano, um desempenho, e por isso fica difícil se estabelecer uma uniformidade. Os autores citam ainda outras características dos serviços tais como a intangibilidade; podem ser consumidos, mas não podem ser possuídos; são produzidos e consumidos ao mesmo tempo e podem ser vendidos como uma mercadoria ou anexado a produtos tangíveis.

Cândido e Vieira (2003) ressaltam que o *marketing* é bastante aplicado no segmento hoteleiro, pois o meio de hospedagem precisa voltar-se para as necessidades do público-alvo, disponibilizar produtos e serviços atraentes aos olhos do cliente, e com isso atrair e manter seus hóspedes.

Portanto,

[...] o serviço ao cliente faz desta forma, parte do marketing, uma vez concebido e agregado ao produto. Este é dito ampliado pela anexação do

serviço. O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis para satisfazer o consumidor [...]. (COBRA e ZWARG, 1986, p. 7)

Em especial, utiliza-se do *marketing* de serviços, pois o produto comercializado pelas empresas hoteleiras é essencialmente os serviços prestados aos clientes. Como na maioria dos setores, o fundamental para que esses serviços sejam bem vistos pelos seus clientes e os fidelizem, é de extrema importância atentar à inter-relação entre empresa e consumidores. Porém na hotelaria até então, a centralização no produto era o ponto de equilíbrio para muitos empreendimentos, visto que um bom hotel era oferecido no mercado, como um excelente produto, mas que nem sempre representava sucesso de preferência.

Mas com o passar do tempo este quadro mudou:

Foi com a evolução de uma importante ferramenta, o marketing, que os empresários em geral e também os hoteleiros puderam investir na preferência do cliente, satisfazendo ou procurando satisfazer seus desejos e seus anseios e com isso buscar o sucesso comercial. (CÂNDIDO e VIEIRA, 2003, p.625).

Como visto, os hóspedes assumem papel fundamental no sucesso ou fracasso do hotel, são considerados rigorosos inspetores de qualidade, pois durante o tempo de sua hospedagem, eles observam tudo a sua volta e elaboram mentalmente um verdadeiro relatório das suas avaliações em relação aos serviços recebidos (PETROCCHI, 2002). Cândido e Vieira (2003) expõem que na hotelaria moderna, a ferramenta do marketing ocupa lugar de evidência, e as razões para se justificar sua aplicação são múltiplas:

- Possibilita a antecipação das ações com intenção de atender aos anseios dos hóspedes;
- O hoteleiro obtém melhores perspectivas para administrar seu negócio;
- Condiciona pesquisas de público-alvo; e
- Pode ser constituída como diferencial perante a concorrência.

Os autores enaltecem que o feitio de um programa de *marketing* eficiente promoverá os serviços profissionais hoteleiros de forma a dinamizar as ações voltadas para o cliente, diminuindo os esforços de venda e solidificando as ações relacionadas com as necessidades do hóspede em detrimento das que na

centralização do produto, eram a melhor opção (CÂNDIDO e VIEIRA, 2003). Comentam ainda que para avaliar o grau de sucesso de um estabelecimento hoteleiro é preciso considerar a satisfação do cliente que pode ser definida como a diferença entre a expectativa em relação a algum tipo de serviço, comparadas ao serviço realmente recebido. É corriqueiro no ramo hoteleiro, dizer que os meios de hospedagem de sucesso não foram aqueles que atenderam às expectativas do cliente e sim, aqueles que surpreenderam os clientes com serviços e ações de qualidade.

Estes serviços e ações que devem ser prestados com excelência são caracterizados como produtos de hospedagem e que englobam também os bens materiais. Os bens são tangíveis como o *lobby*, o restaurante e o quarto; todavia, os serviços envolvem as interações do hóspede com os funcionários ou as instalações do hotel (POWERS e BARROWS, 2004). Castelli (2006) enfatiza que o hotel deve definir como pretende comercializar esses bens e serviços, conquistar e fidelizar os clientes do seu mercado alvo e com isso atingir os objetivos e metas planejados. O instrumento mais eficaz é a elaboração de estratégias de *marketing* que necessitam levar em consideração os quatro P's do *marketing*; produto, preço, praça (canais de distribuição) e promoção (canais de comunicação). Essas quatro dimensões são conhecidas como compostos do *marketing* e se fazem presentes no negócio hoteleiro. Podem ser conceituados por Kotler e Armstrong (1997) como:

- Produto é a compilação de bens e serviços que as organizações dispõem ai mercado alvo;
- Preço significa a somatória de capital que os clientes devem pagar para obterem um determinado produto;
- Praça é formada pelas articulações da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores;
- Promoção é compreendida por atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem o cliente a fim de que ele adquira-lo.

A figura 01 exemplifica esses 4 compostos do *marketing*, de que forma eles se interrelacionam e o papel dos consumidores neste processo:

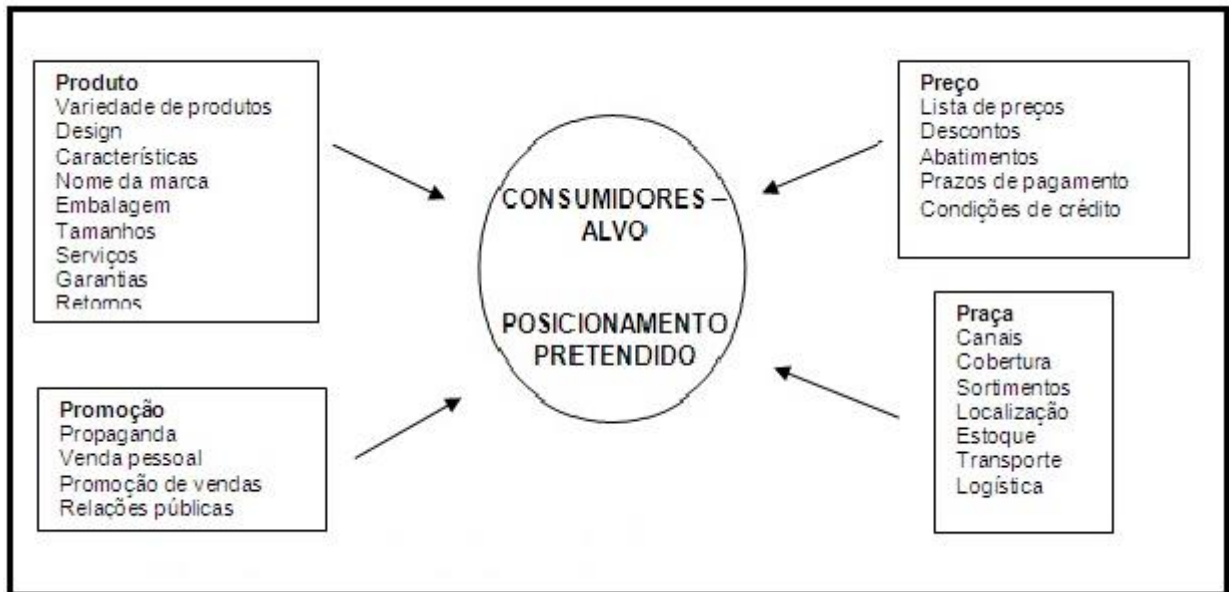


Figura 1 – Os quatro Ps do mix do marketing

Fonte: Correia (2012) adaptado de Kotler e Armstrong (1997, p.29)

Quando adaptando ao segmento hoteleiro, em especial às associações de hotéis de luxo, é possível destacar as características que estão expostas em forma de quadro 01:

OS QUATRO P'S DO <i>MARKETING</i>	OS QUATRO P'S DAS ASSOCIAÇÕES DE HOTÉIS DE LUXO
<p style="text-align: center;">PRODUTO</p>	<p>Para os hotéis membros – credibilidade e reconhecimento por parte do cliente que busca os padrões de alto luxo nos hotéis associados.</p> <p>Para os clientes – Hotéis que ostentam o luxo, com padrões hoteleiros rigorosos em âmbito geral.</p>
<p style="text-align: center;">PREÇO</p>	<p>Não seguem padrões, pelo fato dos hotéis membros estarem espalhados pelo mundo a fora e as realidades serem distintas, não existem tarifas negociadas e geralmente são bastante elevados.</p>
<p style="text-align: center;">PRAÇA</p>	<p>Geralmente as associações de hotéis de luxo possuem centrais de reservas <i>online</i> e telefônicas em todos os países que tem hotéis membros, além de disponibilizar um portal eletrônico geral da associação no qual constam informações a respeito de todos os hotéis, <i>spas</i> e <i>resorts</i> associados, além de telefones e endereço eletrônico para contato.</p>
<p style="text-align: center;">PROMOÇÃO</p>	<p>É efetivada por meio de eventos, encontros e feiras em que os hotéis membros expõem seus produtos aos clientes, bem como eventos de incentivo, direcionados aos consumidores e vendedores. Também são formuladas campanhas publicitárias anuais, materiais de folheteria, guia contendo todos os hotéis membros e programas de incentivo como cartões de clientes e vendedores Vips, bonificação através de pontos. O próprio portal eletrônico pode ser incluído como uma ferramenta de promoção dos empreendimentos.</p>

Quadro 1 – os quatro P's relacionados às associações de hotéis de luxo

Fonte: CORREIA, Bárbara (2012)

3.2 ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

Fazendo uso dos elementos que compõem o *marketing* é que os hotéis atingem a diferenciação diante da oferta do concorrente. Os hotéis de luxo analisam cada composto do *marketing* em relação à suas metas empresariais, por meio disso conseguem se destacar no mercado, disponibilizando produtos de melhor qualidade e maior diversidade perante os outros ofertados.

E é neste cenário que surgem e se programam as estratégias e táticas competitivas usadas no ramo de hospedagem. Após analisar e definir qual será o seu posicionamento em relação ao *mix* de *marketing*, a empresa necessita desenvolver estratégias para introduzir um produto no mercado ou melhorar a visibilidade (imagem) de algum que já esteja disponível. (POWERS e BARROWS, 2004).

Elas podem ser conceituadas conforme Mota (2001, p.122):

Como um programa geral da empresa para selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer seus consumidores, mediante um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de *marketing* – produto, preço, distribuição e promoção – que representam subconjuntos da estratégia geral de *marketing*.

Outra definição apontada por Gobe (2008) diz que estratégias são ações realizadas pelas corporações com o propósito de atingir seus objetivos, pontos fortes e fracos, a missão, as crenças e valores e a visão da empresa. Elas precisam levar em consideração o mercado, o produto, o poder de investimento e a capacidade da organização.

Em relação à tipologia das estratégias de *marketing*, o autor elenca as quatro principais:

Diferenciação *versus* custos baixos – é quando o produto oferecido é distinto ao dos concorrentes, pode ser na embalagem, no produto, preço ou forma de pagamento. Esse caso que se aplica aos produtos de luxo, pois esses empreendimentos são hotéis diferenciados dos demais ofertados no mercado hoteleiro. Embutida a esta estratégia, está a de custos baixos que busca popularizar o produto por oferecer preço menor do que o dos concorrentes. É preciso destacar que este trecho da estratégia, não se encaixa ao objeto de estudo deste trabalho, visto que o preço não é motivo decisório para os padrões dos clientes deste nicho, nem mesmo uma estratégia de atração viável para este público. Pode-se dizer que quando a estratégia escolhida for a de preço baixo, torna-se menos viável crescer valor por inserção de serviços de *marketing*. É indicada para empreendimentos que possuem participação significativa de mercado, acesso privilegiado a matérias primas, tecnologia de ponta, fatores que amortizam o custo de produção e fazem com que o preço de venda seja menor em comparação aos dos rivais.

Foco – leva em consideração a concentração da atividade industrial em um número limitado de consumidores; esta forma de atendimento torna possível a criação de um grupo de serviços de *marketing* específico e personalizado.

Movimentos antecipatórios – é tudo aquilo que se faz antes que os concorrentes façam, ela poderá garantir para o empreendimento uma vantagem competitiva permanente, ou no prazo do concorrente conseguir superá-la com outra vantagem que seja mais pertinente ao consumidor.

Sinergia – diz respeito a múltiplos negócios que podem partilhar a mesma atividade, resultando em vantagens para ambas as partes, exemplificando, pode ser uma mesma força de vendas, o mesmo canal de distribuição ou mesmo escritório/filial (GOBE, 2008). A *The Leading Hotels of the World* é uma associação de hotéis de luxo e necessita aplicar esta sinergia, pois oferece hotéis em diversas regiões do mundo e todos eles seguem o mesmo rigoroso padrão de qualidade, assim como a sinergia precisa estar presente nas centrais de vendas e reservas e demais escritórios da *LHW*. Tudo precisa estar funcionando semelhante e conjuntamente.

Exposto os diferentes tipos de estratégias existentes, é que a organização necessita escolher qual é a mais adequada para o seu produto ou efeito esperado.

Segundo Kotler e Armstrong (1997) são três os passos para se definir essas estratégias:

I – descrever o mercado alvo, o posicionamento planejado para o produto, as vendas, a participação no mercado e as metas de lucros;

II – alocar o preço planejado do produto, sua distribuição e o orçamento de marketing;

III – planejar as vendas em longo prazo, as metas de lucros em relação à estratégia do *mix* de marketing escolhida.

Gobe (2008) também aponta alguns critérios para selecionar a melhor estratégia, ou seja, a que tenha maior possibilidade de ser implementada e de atingir os objetivos, são eles:

Os cenários ambientais que representam as oportunidades e ameaças são muito importantes, este tópico engloba a análise externa do ambiente que considera todos os fatores que estão ao redor da instituição como econômicos, sociais, culturais, demográficas, tecnológicas, mercadológicas, políticas, e legais. Eles influenciam e determinam as oportunidades e ameaças ambientais. Dentro destes

fatores externos destacam-se os concorrentes, é de suma importância ficar atento e saber inúmeras informações sobre eles, pois tentarão convencer os clientes de uma empresa a mudarem de fornecedor; é necessário lançar um olhar criterioso sobre os concorrentes internos, diretos, potenciais adentrantes e aqueles que poderão se retirar do mercado. Ainda é preciso examinar o mercado nas seguintes dimensões; tamanho atual e potencial, seu crescimento e lucratividade, estrutura de custos, sistemas de distribuição, tendências de desenvolvimento e fatores críticos de sucesso. E por fim, observar os clientes, de que maneira eles estão segmentados, qual o seu perfil, qual a importância que dão aos serviços agregados ao produto, benefícios do produto para o cliente, nível de consumo, utilização, localização geográfica, fidelidade, sensibilidade ao preço e motivação.

A vantagem competitiva da empresa é outro ponto interessante. Ela determina o grau de diferenciação defronte aos concorrentes e quando este diferencial é agregado ao produto por meio dos serviços do *marketing* e assim é estabelecida uma vantagem competitiva que, por si só, é uma estratégia de mercado suficientemente forte para fidelizar o cliente.

A missão, a visão e os objetivos organizacionais também precisam ser vistos no momento da escolha de estratégias de marketing, pois estes fatores influenciam diretamente os valores que se pretende agregar ao produto, principalmente os subjetivos, que mais influenciam os clientes na hora da aquisição. Cabe lembrar que aqui, se faz necessário a análise interna da empresa que além de detectar o perfil da mesma, também aponta suas forças e fraquezas, traçando um perfil da performance empresarial; alguns dimensionamentos: valor para o acionista, participação de mercado, lucratividade, satisfação dos clientes, fidelidade à marca, qualidade dos produtos, associações com a marca, custo relativo, lançamentos, competências e limitações organizacionais, capacidade e desempenho da administração, entre outros.

O relacionamento com outras estratégias, como os empreendimentos visam que seus produtos e serviços atinjam diferentes objetivos de mercado é necessário correlacionar várias modalidades de estratégias a fim de associar benefícios empresariais e dinamizar os efeitos do *marketing*.

O fato de ser factível é preciso ter o bom senso para decidir qual estratégia é mais viável; ela precisa ser possível e passível para a organização executá-la e implementá-la com sucesso. (GOBE, 2008)

Existem várias tipologias de estratégias de *marketing* como já mencionado, logo, o gestor precisa saber elencar a melhor ou as melhores de acordo com os objetivos pretendidos em relação ao perfil (conceito/imagem) do produto em determinado mercado, e ainda necessita levar em consideração algum ou mais de um componente do *mix* do *marketing*. Porém Castelli (2006) afirma que independente de qual seja a estratégia escolhida, ela deve responder estas principais questões, de acordo com cada componente.

O quadro 02 mostra as principais questões que a estratégia de *marketing* escolhida deve responder levando em consideração os quatro componentes do *mix* do *marketing*:

MIX DO <i>MARKETING</i>	PRINCIPAIS QUESTÕES QUE A ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i> ESCOLHIDA DEVE RESPONDER
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>mix</i> do produto vem ao encontro das necessidades e desejos do público-alvo ou há a necessidade de revisá-lo? • Qual é o posicionamento dos produtos ofertados ante aos concorrentes? • Que estratégia de marca está sendo usada? • Está sendo feita uma avaliação?
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a suscetibilidade do público-alvo em relação à variação dos preços? • Como são fixados os preços? • Que estratégias de preços são praticadas pelos concorrentes? • Existem sinalizações no mercado para uma mudança das estratégias praticadas?
Praça	<ul style="list-style-type: none"> • Que <i>mix</i> de canais estão sendo utilizados para o escoamento dos bens e serviços? • Cada canal escolhido está atendendo às necessidades do mercado-alvo ou é preciso introduzir melhorias? • Quais são os custos dos canais de distribuição utilizados?
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os objetivos dos diversos canais de comunicação em relação ao mercado alvo? • A estratégia publicitária está em sintonia com a estratégia de posicionamento? • Que recursos estão disponibilizados para programar a publicidade e a promoção de vendas? • Os meios utilizados pelos diversos canais de comunicação são os mais adequados para atingir o mercado-alvo? • Os meios de comunicação traduzem, efetivamente, aquilo que se quer transmitir?

Quadro 2 – Questionamentos sobre estratégias de *marketing* adequadas a cada tipo de enfoque.

Fonte: Adaptado de Castelli (2006).

Este quadro é um exemplo de mecanismo pelo qual se pode estudar a (as) estratégia (as), elencar e aplicar a mais adequada à empresa, a fim de que na hora da implementação não haja importunos, pois de acordo com Gobe (2008, p.19) “[...] de nada adianta dispor da melhor estratégia, escolhida dentro de todos os padrões para levar a empresa ao sucesso, se sua implementação foi inadequada.”

Escolhida a estratégia, para a implementação é preciso ter de acordo com Gobe, (2008):

Estrutura – pode ser centralizada ou descentralizada, também é preciso considerar as redes de alianças e as corporações virtuais;

Sistemas – destaque para o de contabilidade, informação, avaliação e gratificação;

Pessoal – dependendo do tipo de estratégia, se faz necessária certa quantidade de pessoas com capacidades e habilidades específicas;

Congruência estratégica - é a relação adequada entre a estratégia e sua finalidade, deve responder a alguns questionamentos como: o pessoal combina com a estruturação? Os sistemas estão apropriados à estrutura? Há semelhança entre a estrutura empresarial/funcionários em relação à cultura (valores e deveres) da instituição?

Exemplificando com as associações de luxo, em relação à estrutura, elas comumente possuem uma sede central que controla todos os outros escritórios espalhados pelo mundo. Por serem associações, todos os hotéis membros são aliados e há uma cooperação empresarial.

Sobre os sistemas de controladoria, informação, avaliação e gratificação são feitos cada qual em sua sede nacional e posteriormente enviados e revisados pela central. Os colaboradores dessas associações são peças chave no sucesso, eles realizam todos os mecanismos, metas e objetivos a fim de prosperar a lucratividade e a credibilidade já adquiridas. A congruência estratégica se faz presente, pois a adequação da estratégia com a sua finalidade são estudadas minimamente por equipes de *marketing* especializadas que só aplicam uma estratégia quando ela realmente for surtir o efeito positivo esperado.

Segundo Mota (2001) o desenvolvimento e a execução de estratégias, indiferente de qual seja, é fundamental para enfrentar as oscilações e condições de vida das empresas defronte ao mercado competitivo atual, visto que são estas estratégias que permitem direcionar o curso das ações e atividades desempenhadas pelas organizações, de acordo com sua especificidade, oportunidades, objetivos e recursos, além de serem responsáveis pelo incremento de vantagens competitivas de mercado perante as demais concorrentes.

Vantagens estas que, por meio da famosa Teoria de Porter (1989), podem ser analisadas e correlacionadas com as ameaças existentes no mercado. Esta teoria e a temática das vantagens competitivas empresariais serão expostas no capítulo 04.

4 TEORIA DE PORTER – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MERCADO

Com o intuito de analisar a competição empresarial e como as organizações agregam as vantagens competitivas através de seus produtos e serviços, é que Porter desenvolveu uma abordagem que permeia esses assuntos e que é referência até os dias de hoje no ramo de gestão.

Existem várias teorias sobre estratégia e aquisição de vantagens competitivas. Alguns autores como Penrose (1959) e Barney (1991) acreditam que as vantagens competitivas só podem ser alcançadas por meio de uma análise dos recursos existentes dentro da organização. Contrariando este posicionamento, há também uma corrente que acredita que estes diferenciais só podem ser alcançados por meio de uma análise do ambiente externo da empresa. Esta última foi desenvolvida por Michael Porter na década de 1980 e é a mais difundida no meio acadêmico e empresarial.

Nascido em Michigan, região centro-oeste dos Estados Unidos (EUA), no ano de 1947, era filho de um oficial do exército. Graduou-se em engenharia aeroespacial e mecânica, pela Universidade Princeton, umas das instituições educacionais de maior conceito nos EUA. Foi jogador profissional de golfe por alguns anos, quando desistiu da carreira para concluir seu mestrado em Harvard, 1971 e doutorado em Economia Empresarial, em 1973. Com 26 anos de idade já lecionava na renomada Universidade de Harvard. Atualmente exerce a função de conselheiro em estratégia competitiva para várias empresas importantes dos Estados Unidos e exterior. Também participa ativamente na formulação da política econômica em conjunto ao Congresso estadunidense a grupos empresariais e como consultor de governos estrangeiros. Integra o comitê executivo do conselho de competitividade e presidiu o Conselho de Crescimento Econômico e Tecnologia de Massachusetts. (CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO, 2012)

Porter defende que em qualquer setor, que produza um bem ou preste serviço, as regras de concorrência estão representadas por cinco forças externas, ele acredita que essas forças são as mais relevantes a se estudar e embasar assuntos correlatos a competitividade. É por este motivo que esta teoria foi escolhida para a construção dos objetivos deste trabalho.

Porter (1992) afirma que a concorrência está no centro do sucesso ou do fracasso das instituições, ditando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho.

Segundo Porter (1991), conseguir atingir competitividade significa adquirir equilíbrio entre as forças externas que influenciam um negócio. O mesmo autor define vantagem competitiva como “uma posição sustentável de uma empresa para enfrentar as forças da concorrência num ramo específico, possibilitando a superação dos rivais em termos de rentabilidade a longo prazo.” (PORTER, 1990, p. 45).

Porter (1992, p. 2) ainda indaga que “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Logo se pode entender que vantagem competitiva ou diferencial competitivo é uma gama de características que possibilitam uma organização ser diversificada pelo fato de agregar maior valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, com isto, obtendo vantagens no mercado.

Em relação ao diferencial, Porter (1989, p. 48) o conceitua como “a capacidade de proporcionar ao consumidor um valor excepcional e superior em termos de qualidade do produto [...]”.

Segundo o autor, as empresas, por meio do diferencial competitivo buscam:

Definir e estabelecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja ao mesmo tempo lucrativa e sustentável. Não existe estratégia competitiva universal, única, e apenas têm êxito estratégias adequadas à indústria específica e aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa. (PORTER, 1989, p.45)

Tomando por base estas informações e contextualizando-as, Porter (1992) afirma que a instituição que almeja obter vantagem competitiva, precisa fazer uma escolha em relação ao tipo de vantagem que quer obter e sobre o propósito dentro da qual irá alcançá-la. Em suma, “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição” (PORTER, 1999, p.27). Complementando, estas estratégias de competitividade, não respondem apenas ao meio ambiente empresarial, mas também tentam se adaptar de acordo com a realidade da instituição. (PORTER, 1992)

Desta forma, Porter (1991) elenca três diferentes estratégias que podem ser trabalhadas juntas ou separadamente para alcançar o sucesso por meio da

vantagem competitiva:

1. Liderança de custos: empresa que pratica o menor preço do mercado por seus produtos e serviços;
2. Diferenciação: desempenho com produtos, em que seus predicados verdadeiramente atendem às necessidades dos consumidores. Por esta diferenciação, a empresa pode agregar valor econômico superior aos produtos e serviços para a cobertura dos custos adicionais associados à diferenciação e retorno do investimento;
3. Enfoque: ajustamento da organização para atender um nicho específico de mercado.

Além dos três enfoques apresentados acima, a estratégia competitiva precisa ser criada a partir do momento em que se conhece detalhadamente a estrutura da indústria e de que forma ela se altera (PORTER, 1989).

Explorando o diferencial com mais afinco, segundo Porter (1992, p.12) neste tipo de estratégia,

uma empresa procura ser única em seu segmento, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos consumidores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio. [...] a diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.

Após a empresa analisar seus pontos fortes e fracos e escolher estratégias de competição mais adequadas defronte ao mercado concorrente, ela deve atentar para cinco forças externas que influenciam significativamente o percurso empresarial até o desempenho de sucesso. Conforme Porter (1992), em qualquer empresa que cria um produto ou serviço, os preceitos de concorrência estão conglomerados em cinco forças competitivas. A instituição por meio de suas estratégias pode influenciar estas cinco forças, logo muitas estratégias que obtêm êxito conseguem alterar as regras empresariais dos seus adversários.

Por conseguinte, o autor explica que o artifício destas cinco forças permite que a corporação compreenda a complexidade e distinga os fatores críticos para os antagonistas em seu segmento e também permitir que ela perceba as inovações

estratégicas que aprimorariam da melhor forma a lucratividade do setor e a sua própria (PORTER, 1999).

A figura 02 exemplifica essas cinco forças competitivas de mercado e mostra como elas se interrelacionam:

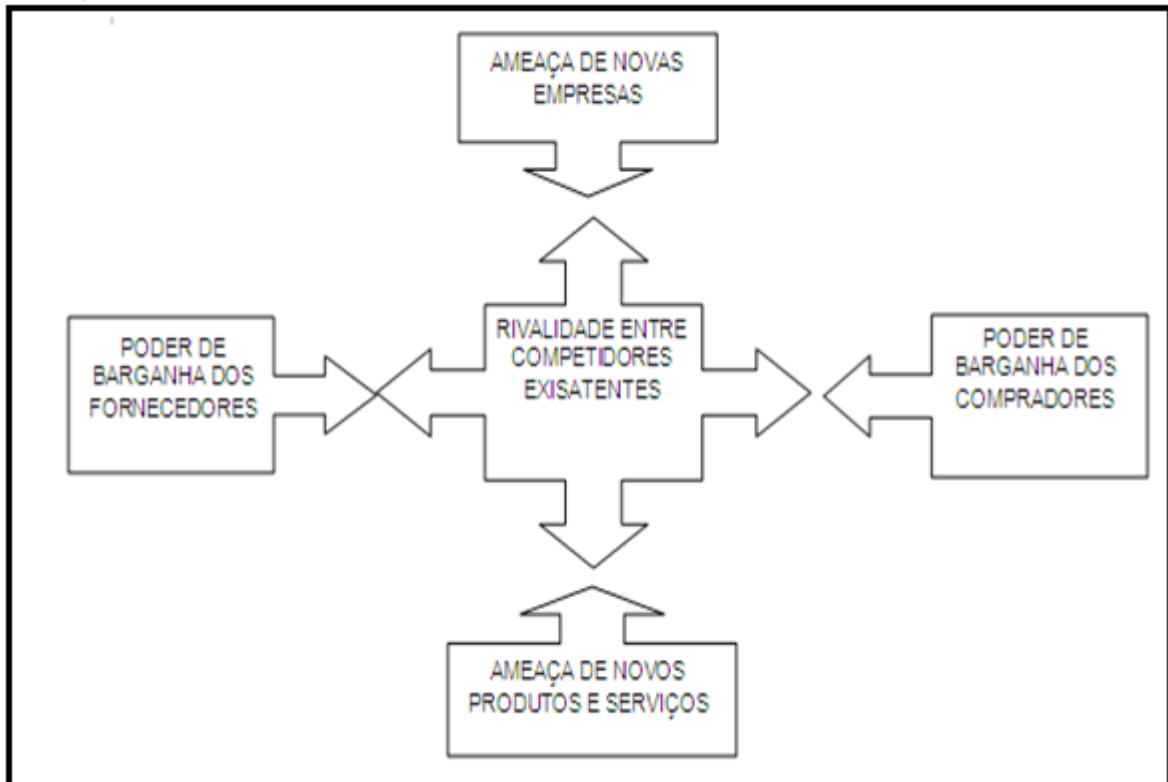


Figura 2 – As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria

Fonte: PORTER, Michael (1989, p.45)

Detalhadamente essas cinco forças representam, segundo Serra, Torres e Torres (2004):

Rivalidade entre concorrentes – é a mais significativa das cinco, em relação a esta força precisa-se levar em consideração a agressividade da concorrência direta (mesmo produto e mercado).

Ameaça de novas empresas – observar a atividade da empresa concorrente é importante, mas se faz necessário articular barreiras contra a entrada de novas empresas. Estas barreiras são mecanismos que inibem a origem de novas empresas rivais.

Poder de barganha dos compradores – se resume na capacidade de troca dos clientes com a organização. Esta força está intimamente ligada ao poder

decisivo do consumidor sobre as características do produto, em especial quanto o preço e qualidade.

Poder de barganha dos fornecedores – é uma visão semelhante ao tópico anterior, mas neste momento está voltada ao fornecimento de matérias primas e serviços para a empresa.

Ameaça de novos produtos ou serviços – são considerados bens substitutos, ou seja, aqueles que não são os mesmos produtos que se costuma adquirir, mas que atendem a mesma necessidade. Estes não concorrem com a mesma veemência que os concorrentes diretos, mas são proeminentes.

É clara a importância que se deve dar a estas forças, pois elas se correlacionam no ambiente externo da instituição, trazendo lucratividade ou prejuízos em diversos âmbitos. Sobre isto, Porter (1992, p.3) comenta que “o vigor coletivo destas cinco forças competitivas determina a habilidade das empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital.”

Porter (1989, p. 46) em outro momento, frisa outros motivos pelo qual estas cinco forças competitivas são de suma importância:

Elas determinam a lucratividade da indústria porque fixam os preços que as empresas podem cobrar os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir. A ameaça de novas empresas limita o potencial de lucro geral na indústria porque essas novas empresas trazem nova capacidade e buscam uma parcela do mercado, reduzindo as margens. Compradores ou fornecedores poderosos arrancam para si os lucros. Intensa rivalidade competitiva corrói os lucros, exigindo maiores custos de competição (em publicidade, promoção de vendas ou pesquisa e desenvolvimento) ou a transferência do lucro para os consumidores, na forma de menores preços. A presença de sucedâneos próximos limita o preço que os competidores podem cobrar sem provocar a substituição e corroer o volume da indústria.

Observa-se que as vantagens competitivas de uma empresa são cruciais para se atingir sucesso no mercado; por meio delas é que a organização se difere do concorrente, capta clientes específicos de seu mercado-alvo e se norteia em relação às ameaças externas. No setor hoteleiro ocorre o mesmo processo, na medida em que novas empresas surgem e novos produtos são colocados à venda, a disputa por uma posição favorável de mercado aumenta acirradamente. Por isso é que os empreendimentos hoteleiros procuram mecanismos para se fortalecerem, como

ousadas estratégias de marketing, busca por novas estratégias de competição e análise detalhada das ameaças externas, principalmente dos concorrentes, que sempre estão à procura de uma pequena brecha no setor, a fim de captar novos clientes e conseqüentemente substituir produtos.

O fortalecimento empresarial, em especial na hotelaria, é um ponto relevante e que precisa ter lugar de destaque dentro destas empresas visto que o setor está vivenciando o surgimento de uma concorrência exacerbada, como já citado. Os olhos do mundo investidor estão voltados ao Brasil, bem como para toda a lucratividade que ele irá gerir; logo, prezar alianças com grupos institucionais que possuem a mesma missão e visão de mercado facilita a aquisição de vantagens competitivas para o grupo, enfraquece a concorrência e agrega lucros. Estas alianças realizadas por meio do agrupamento de vários estabelecimentos do ramo, que possuem critérios e padrões comuns, concretizando-se em associações.

Segundo João Annibale⁹ (2012), Diretor da *The Leading Hotels of the World - Brasil*, ela é a maior associação de hotéis de luxo do mundo, foi criada a fim de agregar vantagens competitivas em relação aos concorrentes e também manter o segmento de luxo fortalecido. Esta associação e suas estratégias de *marketing* focadas na obtenção de vantagens competitivas perante a concorrência são os objetos de estudo do presente trabalho, como já mencionado e que, no capítulo seguinte, serão expostos com maior detalhamento.

⁹ Entrevista concedida em 26 de agosto de 2012.

5 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E RESULTADOS

Este capítulo abordará toda a trajetória empresarial da *The Leading Hotels of the World* – Brasil mostrando dados de crescimento e investimentos, hotéis pertencentes a esta associação bem como informações sobre o plano de *marketing* e de negócios, entre outros.

A partir dos dados coletados em entrevista com o Sr. João Annibale, Diretor Geral do escritório da LHW/BR, a *The Leading Hotels of the World* é uma renomada organização de *marketing*, vendas e reservas de hotéis, *resorts* e *spas* de luxo ao redor do mundo, ou ainda “a única certificadora mundial da qualidade dos hotéis que estão em linha com os padrões que a *Leading* considera que seja hotelaria de luxo internacional.” (ANNIBALE, 2012, s/p) ¹⁰

Segundo documento informativo sobre a *The Leading Hotels of the World* (LHW) – Fast Facts (2011b), a maior associação de hotéis de luxo do mundo, foi fundada em 1928, por um grupo de empresários europeus e está celebrando em 2012 seu aniversário de 83 anos. Inicialmente possuía 38 meios de hospedagem associados, incluindo o Hotel Negresco, em Nice; o Mena House, no Cairo; e o King David Hotel, em Jerusalém. Atualmente são 472 hotéis, *resorts* e *spas* associados em 80 países.

De acordo com o relatório Institucional da LHW (2011c, p.1):

Com o crescimento da empresa e um maior número de hotéis associados, foi aberto o escritório central em Nova York, para estreitar o relacionamento dos hóspedes e agentes de viagens com cada um dos hotéis em um contexto global.

Hoje são 22 escritórios regionais nas principais cidades do mundo, podendo citar: Buenos Aires – Argentina, Cidade do México – México, Tóquio – Japão, Sidnei – Austrália, Nova Iorque - Estados Unidos, Berlim – Alemanha, Roma – Itália, entre outros. (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2012)

No Brasil, sete hotéis fazem parte do grupo, sendo eles: o Hotel Emiliano, o Hotel Fasano e o Tivoli Mofarrej, em São Paulo; o Casa Grande Hotel Resort & Spa, no Guarujá-SP, Copacabana Palace Hotel e o Hotel Fasano, no Rio de Janeiro e o

¹⁰ Entrevista concedida em 26 de agosto de 2012.

Convento do Carmo Hotel, em Salvador-BA. (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2011b) O escritório nacional existe desde 1997, alocado na cidade de São Paulo (SP), conta com aproximadamente 30 colaboradores que prestam atendimento aos hóspedes do Brasil todo, oferecendo reservas *online* com confirmação imediata e também serviços de *conciérge*, como aluguel de carro, reservas em restaurantes e espetáculos. “Além disso, a sede regional mantém um estreito relacionamento com todos os hotéis associados, organizando ações de vendas e *marketing* para o mercado de turismo e para os hóspedes brasileiros.” (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2011c, p.1)

Para o empreendimento hoteleiro que tem interesse em se associar é preciso atender a mais de 800 critérios em diversas categorias diferentes, que avalia em uma inspeção anônima, absolutamente todos os detalhes:

[...] desde o *check-in* até as seis refeições que os inspetores devem fazer (dois jantares, duas refeições leves e dois cafés-da-manhã). Enquanto 75% da avaliação tem como foco o serviço e a experiência sensorial, o restante abrange questões gerais e outras bem específicas, como se o conteúdo do mini-bar está arrumado com todas as etiquetas para frente, se as molduras dos quadros estão limpas, se a saia da cama está bem passada e se o funcionário avisou onde está o secador de cabelos durante a apresentação do quarto. (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2011b, p.1)

A cada 12 meses o hotel passa por uma nova inspeção, garantindo ao hóspede a veracidade e a qualidade no que diz respeito aos padrões de hotelaria de luxo mundialmente reconhecidos por meio da *The Leading Hotels of the World*; conforme dados coletados na entrevista com Annibale, os hotéis que conseguem fazer parte da associação pagam uma anuidade para poderem ostentar o título.

Em 2011 a LHW recebeu mais de 1.000 solicitações de hotéis que tinham interesse em se associar. Destas foram realizadas 53 inspeções e apenas 15 empreendimentos tornaram-se membros. (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2011c)

A *The Leading Hotels of the World* também tem seu diretório de *spas* e *resorts* associados; estes tipos de empreendimentos hoteleiros passaram a ser avaliados pela empresa em 2004 e a análise anônima é feita levando em consideração mais de 200 critérios, desde o processo de reserva até o ambiente das salas de tratamento. Eles também são reavaliados ano a ano e atualmente a

Leading Spas conta com 100 estabelecimentos em 32 países diferentes. (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2011b)

Além de avaliar, vender, reservar e se responsabilizar pelo marketing dos empreendimentos hoteleiros associados, a *Leading Hotels of the World* também faz pesquisas sobre o mercado de luxo, pelo fato de ser o seu nicho de mercado e os que mais consomem seus produtos.

Com relação às pesquisas realizadas pela LHW no Brasil é possível destacar que o principal destino de alto padrão visitado pelo brasileiro em 2011, “é a Europa (46%), seguida pela América do Norte (33%) e pelas Américas do Sul e Central (15%). A Ásia & Pacífico ficaram com 3%.” (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2011a, p.1)

O relatório de crescimento de 2011 da *LHW* mostra essa significativa participação do hóspede brasileiro nas receitas do mercado de luxo da associação:

A empresa registrou um crescimento de 13,5% na receita de seus hotéis, comparando os resultados de maio a agosto de 2011 com os de janeiro a abril de 2011. Mais interessante ainda é que os hóspedes brasileiros contribuíram muito para esse resultado. Os brasileiros aparecem como o segundo público que mais se hospedou em hotéis de luxo na França, logo atrás dos americanos, e como o terceiro público em diárias de luxo na Itália. Houve também um crescimento de 8% no preço médio gasto em diárias nos hotéis da associação durante o período de comparação: a diária média passou de USD 386 para USD 417. (...) Como métodos convencionais não são opções nesse mercado, um grande esforço foi criado para melhorar ainda mais o atendimento a reservas, para desenvolver novas estratégias de marketing, e solidificar parcerias já existentes com os hoteleiros. (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2011a, p.1)

Para caracterizar a LHW e demonstrar qual o padrão de luxo que seus hotéis membros adotam, a seguir serão expostos em particular cada um dos sete associados no Brasil.

5.1 OS HOTÉIS MEMBROS DA *LEADING HOTELS OF THE WORLD* – BRASIL

Há sete meios de hospedagem que fazem parte da família LHW no Brasil, são eles:

Casa Grande Hotel Resort e SPA – Está localizado na ilha do Guarujá, a aproximadamente 70 km de São Paulo capital. É um *resort* que beira o mar em um dos pontos da Praia de Enseada. Instalado em uma residência com estilo colonial, o

Casa Grande Hotel *Resort e SPA* une a arquitetura tradicional com o luxo e a contemporaneidade dos serviços diferenciados. Possui 268 Unidades Habitacionais – UH's distribuídas em apartamentos, suítes e chalés. Um dos diferenciais do Resort é a gastronomia, disponibilizando um serviço cinco estrelas nas quatro opções de bares e cinco restaurantes com destaque para as gastronomias Brasileira, Contemporânea e o premiado Restaurante Thai. O *Spa* oferece cerca de 20 tratamentos estéticos e terapêuticos aplicados por equipes multidisciplinares, formada por endocrinologistas, psicólogos, esteticistas, nutricionistas, entre outros. Já as opções de lazer são as piscinas a beira mar, casa de entretenimento destinado às crianças, minigolfe, monitoria de profissionais em recreações, quadra poliesportiva, quadra de tênis e cinema. O Hotel também conta com espaço para eventos; são 11 salões adaptáveis, um Centro de Convenções com auditório de 1.000 m² e espaço de exposições com área de 3.828 m², todos climatizados. (CASA GRANDE HOTEL RESORT E SPA, 2012)

Hotel Emiliano – É considerado o precursor dos pequenos hotéis de luxo na cidade de São Paulo e está localizado na Rua Oscar Freire, bairro nobre da cidade paulistana. (HOTEL EMILIANO, 2012) O portal eletrônico do empreendimento elenca que os principais serviços e cortesias fornecidos aos seus hóspedes são:

- Uma equipe de mordomos para atender a todas as necessidades como fazer e desfazer as malas engraxe de sapatos e serviços de concierge exclusivos;
- Nossa linha de banho, a Santa Pele, uma luxuosa variedade de cosméticos especialmente criada pelo Emiliano e inspirada na exuberante e colorida vegetação da Mata Atlântica;
- Uma garrafa de vinho tinto no quarto e, diariamente frutas da estação e um doce de nossa pâtisserie;
- Exclusivas Havaianas Emiliano;
- Duas peças de roupa passadas como cortesia;
- 15 minutos de massagem shiatsu e acesso ao spa com sauna e ofurô;
- Menu de travesseiros: para fins medicinais ou preferências pessoais, uma variedade de travesseiros é oferecida para o conforto de nosso hóspede;
- Funcionando 24 horas, nossos Room Service, Lavanderia e Business Center;
- Fitness Center 24 horas com uma vista privilegiada para os Jardins. (HOTEL EMILIANO, 2012, s/p)

Sobre as acomodações, o portal eletrônico do hotel informa que em cada um dos andares existem somente três UH's, distribuídas em 28 apartamentos Luxo com

42m² e cama king size, 10 apartamentos Luxo com 42m² e duas camas queen size e 19 suítes Emiliano com 84m² e cama king size. (HOTEL EMILIANO, 2012)

A gastronomia do Emiliano também é um forte atrativo, dividida em três opções: Restaurante Emiliano que foca a cozinha italiana, o Champagne Bar e Caviar e o Bar Emiliano. É possível realizar eventos de diversas finalidades no hotel, o cliente possui três alternativas de locais: sala Mesanino, sala Emiliano e sala de apresentações. (HOTEL EMILIANO, 2012)

Pestana Convento do Carmo – Hotel situado no centro histórico da cidade de Salvador junto ao Pelourinho, que inicialmente em 1586 foi construído pela Ordem Primeira dos Freis Carmelitas, “(...) e ao longo dos séculos foi palco de grandes acontecimentos da história do Brasil é hoje, após uma cuidadosa e detalhada restauração, o primeiro hotel histórico de luxo no Brasil.” (PESTANA CONVENTO DO CARMO, 2012, s/p)

O portal eletrônico do Hotel Pestana Convento do Carmo evidencia que:

A arquitectura marcante do Convento combinada com o mobiliário e obras de arte, compõem uma atmosfera de charme e requinte, presente desde o primeiro contacto do hóspede, em sua recepção imponente. A sofisticação dos serviços garante uma experiência inesquecível. A pacatez da piscina ou as fantásticas saunas são uma ótima escolha para quem pretende afastar todos os seus problemas. A junção entre o antigo e o moderno que se vive neste hotel na Bahia torna-o num local único para realizar as reuniões da sua empresa ou outro tipo de eventos. A típica construção do século XVI torna este local numa ótima escolha para todos os que pretendem causar um grande impacto. Embora estejamos num antigo Convento, o Pestana Convento do Carmo está totalmente equipado com os mais modernos sistemas, sendo considerado um dos melhores hotéis no Brasil. (PESTANA CONVENTO DO CARMO, 2012, s/p)

O restaurante Conventual é marcado pela culinária portuguesa servindo café, almoço e jantar. Outra opção para o hóspede é o Bar de Todos os Santos, que serve refeições rápidas e coquetéis. As acomodações são dispostas em 60 apartamentos e 19 suítes, incluindo uma Suíte Máster. Entre os serviços oferecidos pode-se citar: acesso a *internet* banda larga / *Wi-Fi*, acesso gratuito à Internet (zonas públicas), biblioteca e sala de leitura, *business center*, *concièrge*, *fitness center* / ginásio, piscina, sala de TV, DVD e vídeo, sauna e *Spa*. O hotel ainda disponibiliza locais para a realização de eventos que podem ser celebrados em uma das duas salas de construção barroca que comportam até 80 pessoas, ideais para reuniões e

conferências. Ou para eventos sociais, coquetéis e banquetes para até 300 pessoas. (PESTANA CONVENTO DO CARMO, 2012)

Copacabana *Palace* Hotel – Localizado em frente à Praia de Copacabana no Rio de Janeiro, a poucos minutos do centro da cidade e dos bairros de Ipanema e Leblon. Dista 12 km do aeroporto doméstico, Santos Dumont, e à 30 km do aeroporto internacional, Tom Jobim. O Copacabana *Palace* é considerado o hotel mais importante da *Orient-Express*¹¹ dentro do hemisfério sul. (COPACABANA PALACE HOTEL, 2012)

O endereço eletrônico do empreendimento hoteleiro informa que o Copacabana:

Foi inaugurado em 1923, este impressionante prédio com sua imponente fachada é o hotel de luxo mais tradicional do Rio. Este marco de referência da cidade foi desenhado pelo arquiteto Joseph Gire que se inspirou em dois hotéis, o Negresco de Nice e o Carlton de Cannes. Desde sua inauguração, o hotel só teve dois proprietários, a família Guinle do Rio de Janeiro; e a partir de 1989, a Orient-Express Hotels. O Hotel Copacabana Palace manteve um extensivo programa de reforma, destinado a manter e aumentar a sua posição como um dos melhores hotéis da América do Sul (...). Hoje, o Hotel ocupa uma área de mais de doze mil metros quadrados em um dos imóveis mais caros e procurados do Brasil. (COPACABANA PALACE HOTEL, 2012, s/p)

Suas acomodações totalizam 243 apartamentos e suítes. São 147 no Prédio Principal, das quais 71 são suítes e 76 apartamentos. O Prédio Anexo, conta com 56 suítes e 40 apartamentos. Todos os aposentos são projetados individualmente compostos por móveis finos de época e obras de arte originais. Cada uma delas possui vista para o mar, vista da cidade ou vista interna e todas as suítes possuem sala de estar. Além dos serviços habituais de um hotel, o mesmo disponibiliza ainda Piscina semi Olímpica, quadra de tênis, serviços de praia, *fitness center*, *care palace* e Copacabana Palace Spa. A *Signature Boutique* é outro diferencial do empreendimento, oferecendo uma variedade enorme de produtos de luxo, incluindo moda praia, óculos escuros e jóias. Os produtos como carteiras e porta-cartões de couro, com a marca Copacabana Palace também estão disponíveis para venda neste local. (COPACABANA PALACE HOTEL, 2012)

¹¹ Organização de origem inglesa ligada ao setor de viagens que administra meios de hospedagem, atrativos turísticos e modais de transporte. (ORIENT EXPRESS, 2012)

Dentre os serviços já citados, o portal eletrônico do Copacabana salienta que o hotel possui também um serviço de *transfer* destinado aos hóspedes, contando com carros sedans executivos, motoristas bilíngues com disponibilidade 24 horas. (COPACABANA PALACE HOTEL, 2012)

A gastronomia do Copacabana conta com o Piano bar, bar da copa e ainda dois dos melhores restaurantes que existem no Rio de Janeiro, o Restaurante Pérgula e o Restaurante Hotel Cipriani:

É um dos mais sofisticados e elegantes restaurantes do Rio de Janeiro. Após a renovação conduzida pelo arquiteto francês Michel Jouannet, o restaurante reabre com obras de Monet e Turner, além de luminárias de Murano e espelhos e lustres venezianos, que trazem uma atmosfera ainda mais italiana ao ambiente. Aberto para o almoço e jantar, o premiado Cipriani oferece o melhor da culinária do norte da Itália em um ambiente opulento e aconchegante. O Chef Nicola Finamore é responsável pelo cardápio que conta tanto com pratos tradicionais, quanto inovadores da cozinha italiana. (COPACABANA PALACE HOTEL, 2012, s/p)

Os eventos no hotel também são bastante visados, possuindo onze salões com ar condicionado que podem acomodar um total de até 2000 pessoas, sendo eles: Salão Frontais, Salão Azul, Salão Nobre, Golden Room, Salão Rio de Janeiro, Salão Carioca, Salão Vermelho, Salão Amarelo, Galeria, Salão Cristal e Salão Palm. (COPACABANA PALACE HOTEL, 2012)

Hotel Fasano São Paulo – Está instalado em São Paulo, entre as Avenidas Paulista e Faria Lima, na região dos Jardins, bairro mais elegante da cidade, tendo como vizinhas as luxuosas lojas: Empório Armani, Louis Vuitton, Tiffany, entre outras.

O endereço eletrônico do empreendimento assegura que:

O Mais charmoso hotel de São Paulo resulta de um velho sonho da família Fasano, credenciada por mais de 100 anos de comprovado talento na melhor gastronomia da cidade. O Restaurateur e Hotêlier, da quarta geração dos Fasano no Brasil, previu que o terreno que avistava de sua janela seria ideal para um hotel. (...) Abriga dois dos mais estrelados ícones da grife: o Fasano, que é considerado o melhor restaurante de cozinha italiana da América do Sul e o Baretto, espaço aconchegante para música Cool e Jazz de qualidade internacional. (HOTEL FASANO SÃO PAULO, 2012, s/p)

Em especial, pode-se dizer que a gastronomia do renomado Restaurante Fasano é um marco de qualidade na cozinha paulista, desde seu início em 1982. Ele

é propriedade de Rogério Fasano e está instalado no piso térreo do hotel, a especialidade é italiana aplicada à sabores e pratos que chegam a ter até duzentos anos de história, o Chef responsável pelas iguarias é Salvatore Loi. O estabelecimento dispõe de 80 lugares e de uma sala privativa que acomoda aproximadamente 25 pessoas, possui bar e música ao vivo todas as noites. O hóspede também tem mais três opções em alimentos e bebidas: Lobby Bar, Nonno Ruggero e Baretto. Para a realização de eventos o Fasano conta com 12 diferentes espaços que podem acomodar de 40 à 1200 pessoas. (HOTEL FASANO SÃO PAULO, 2012)

No total são 60 aposentos oferecidos pelo hotel, distribuídos em 50 apartamentos e 10 suítes. Todos possuem vista para o Jardins, decoração sóbria e elegante, cortinas de linho, tapetes Kilins Persa, cama King Size, lençóis de algodão egípcio de 500 fios, travesseiros de pluma de ganso, quadros com molduras venezianas e vasos trazidos de Murano. (HOTEL FASANO SÃO PAULO, 2012)

Hotel Fasano Rio de Janeiro – Localizado na Avenida Vieira Souto, na Praia de Ipanema, tem como diferencial o *design* moderno projetado pelo renomado Philippe Starck. Desde os móveis no estilo anos 50 e 60 até os uniformes, foram feitos pensando em reproduzir a época da bossa nova. As acomodações também foram vislumbradas por Starck e vale ressaltar que todos os 91 apartamentos possuem chão de tábua corrida, espelhos inspirados em Dalí desenhados em formato de orelhas, camas king size, lençóis de 300 fios egípcios, travesseiros de pena de ganso, varanda, televisão de LCD de 32”, sala de trabalho equipada com internet *wireless* e telefone sem fio. (HOTEL FASANO RIO DE JANEIRO, 2012)

O portal eletrônico do hotel informa alguns serviços prestados além dos convencionais:

- Andares para fumantes e não fumantes;
- Serviço de arrumação duas vezes ao dia;
- Sandálias Ipanema RJ by Oskar Metsavaht;
- Academia completa com personal trainer à disposição;
- Apartamentos adaptados para portadores de necessidades especiais;
- Frutas frescas e água mineral em todos os apartamentos;
- Piscina e sauna na cobertura do hotel com vista para a praia de Ipanema;
- Serviço de receptivo vip no aeroporto;
- Serviço de consierge;
- Serviço de mordomia;
- Serviço de polimento de sapatos;
- Serviço de quarto e lavanderia 24 h;
- Serviço de transporte.

(HOTEL FASANO RIO DE JANEIRO, 2012, s/p)

Conhecido nacional e internacionalmente pela sua gastronomia de alto padrão, o grupo Fasano disponibiliza neste hotel do Rio de Janeiro o Restaurante Al Maré e o Barreto – Londra, que serve coquetéis e refeições leves. (HOTEL FASANO RIO DE JANEIRO, 2012)

Hotel Tivoli Mofarrej – De acordo com o portal eletrônico do empreendimento, o mesmo está localizado na cidade de São Paulo, a uma quadra da Avenida Paulista, no bairro dos Jardins, distando 7 km do Aeroporto de Congonhas, e a 24 km do aeroporto de Guarulhos. Suas instalações totalizam 220 UH's, todos com decoração contemporânea, tapetes de camurça e salas com arranjos de orquídeas; o serviço de quarto funciona 24 horas. Os hóspedes do Mofarrej também podem desfrutar de um *buffet* de café-da-manhã generoso com doces e salgados franceses. (TIVOLI HOTÉIS, 2012)

Outras opções de entretenimento dentro do hotel: o Elements SPA, a piscina externa aquecida, sala de ginástica, o restaurante Arole Vintetres que se utiliza da cozinha contemporânea; o Bistrô Tivoli-Mofarrej, que foca a culinária francesa com um toque brasileiro e ainda o Nara Bar que oferece coquetéis e lanches leves. (TIVOLI HOTÉIS, 2012)

Todos estes membros da *LHW* - Brasil aqui apresentados são hotéis distintos principalmente no conceito, em relação aos serviços e opções de entretenimento, porém se assemelham no quesito qualidade e padrões de luxo que são rigorosamente fiscalizados pela equipe *The Leading Hotels of the World*. A cada ano que passa mais empreendimentos hoteleiros almejam fazer parte da associação justamente para ostentarem a credibilidade da marca *LHW*. Esta é a principal

estratégia de *marketing* fomentada pela associação a fim de atrair novos consumidores.

A seguir será apresentada uma breve introdução sobre o marketing da empresa que posteriormente, nos resultados da pesquisa, será abordado com maior detalhamento.

5.2 O MARKETING DA LEADING HOTELS OF THE WORLD – BRASIL

As iniciativas de *marketing* da *The Leading Hotels of the World- Brasil*, bem como as aplicadas nos hotéis membros, têm apresentado resultados positivos. Elas foram incorporadas e transformadas em estratégias de *marketing online*, o foco dos esforços de *marketing* em novos mercados, um exemplo disso é a criação de hotéis com certificação eco-luxo, resultado da parceria entre a LHW e a *Sustainable Travel International* (STI), instituição global sem fins lucrativos, líder em oferecer soluções para viagens sustentáveis tanto para o turismo como aos consumidores diretos. Esta criação foi influenciada principalmente pelo fato do turismo sustentável estar cada vez mais em ascensão e também pela crescente demanda corporativa e de consumo para hotéis 'verdes'. (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2011d)

Outro fato importante que tem auxiliado no bom desempenho do *marketing* da empresa, mostrado por uma análise dos relatórios de produção que revelou que 60% de todo o crescimento de vendas veio do aumento das reservas feitas por meio de *Call Center*. A associação também registrou aumento de 28% na taxa de ocupação do período correspondente. (THE LEADING HOTELS OF THE WORLD, 2011a). Além dessas iniciativas, a LHW busca sempre inovar criando novos produtos, estando em contato direto e frequente com o seu cliente final, bem como os fornecedores (hoteleiros), O alcance da prosperidade empresarial aqui citada é adjacente das estratégias de *marketing* formuladas e implantadas pela *The Leading Hotels of the World*, em especial no Brasil, bem como responsáveis pelos resultados obtidos durante o desenrolar desta pesquisa.

No dia 26 de agosto de 2012, no escritório nacional da LHW – Brasil, instalado na Avenida Paulista – São Paulo capital, foram realizadas duas entrevistas simultâneas de caráter semi estruturado em formato de mesa redonda com Sheila

Mueller, encarregada pelo setor de *marketing* da *The Leading Hotels of the World* - Brasil e com o Sr. João Annibale - Diretor da *LHW* – Brasil.

Para facilitar o entendimento do leitor e destacar as informações mais relevantes deste encontro, em alguns momentos os dados coletadas na entrevista serão passadas por meio da interpretação das ideias mencionadas pelos entrevistados e em outros, as respostas foram colocadas na íntegra.

A entrevista iniciou questionando qual a importância do *marketing* para o crescimento da empresa. O Diretor da *LHW* - BR afirmou que este mecanismo é de fundamental importância, bem como a compreensão total do processo de *marketing*, desde o planejamento de produção do produto/ serviço até o pós venda. Salientou que sem a compreensão de todos esses processos a empresa com certeza não terá sucesso. Annibale ainda informou que em se tratando de negócios, especialmente de administração hoteleira, o empreendedor precisa estar constantemente no controle da situação e a par de tudo, a fim de evitar que o erro ou o inesperado aconteçam.

Posteriormente, o Diretor começou a explicar como funciona o *marketing* dentro da *The Leading Hotels of the World* respondendo a segunda pergunta que faz menção ao planejamento das estratégias de *marketing*. Informou que a empresa possui uma equipe responsável por segmentos do *marketing* específicos como planejamento e execução de eventos para os clientes, porém Annibale esclarece que o marketing vai além de um simples departamento. Na *LHW* todos trabalham com e no *marketing* da empresa. Desde o colaborador que atende ao telefone, recepciona os visitantes, até o diretor da empresa que participa de entrevistas, uma vez que a imagem da associação é transmitida por todas as pessoas que entram em contato com a empresa precisa ser a melhor, a mais satisfatória e cordial; logo, isso já se caracteriza como *marketing*.

Contudo, o presidente explicou que eles possuem uma equipe empresarial dividida em operacional: é a equipe que operacionaliza as reservas de hospedagem, shows, espetáculos, jantares e serviços de *conciérgerie*; administrativa/ financeira e contábil: encarregada pela controladoria empresarial; e a de vendas/ *marketing*: que é responsável pelo relacionamento com os clientes. Este último departamento em especial, é o que estuda comportamentos.

Annibale afirma “nós precisamos compreender com exatidão comportamentos e acima de tudo, saber como estimulá-los (...)”. As atenções são voltadas para os vendedores que se configuram em todas as agências do Brasil que comercializam os hotéis membros da *LHW*; também aos compradores (as) que existem dentro de grandes empresas, ou as secretárias que fazem as reservas de hospedagem para seus patrões. A fim de estimular essa clientela é que são criados programas de benefícios para os que mais somam nas receitas da associação, como as agências que mais vendem diárias da *LHW* são contempladas com bonificações.

João Annibale explica a proporção utilizada:

(...) contas A, B e C nós usamos a técnica 80/20 você concentra 80% de seus esforços/ recursos nos 20% que mais produzem e geram retorno e para os demais 80% de conta nós devotamos 20% dos nossos recursos para que sempre mantenha o lado mais produtivo mais ativo. (ANNIBALE, 2012, s/p)¹²

A *The Leading Hotels of the World* também realiza eventos voltados aos hoteleiros como *Show Case* e *Leading Week*. São encontros em que os hotéis se reúnem, expõem seus produtos, entram em contato direto com o cliente e podem disponibilizar o melhor investimento de acordo com cada perfil.

Para as secretárias da clientela *LHW* criou-se o *Stars Club*, que consiste em um programa de pontos relacionado com a quantidade de reservas que elas fazem para seus chefes; dependendo dessa pontuação elas ganham viagens e hospedagem em hotéis associados à *The Leading Hotels of the World* como prêmios, tendo validade de um ano. Também são feitas reuniões, convenções em hotéis, com degustação, entretenimento e cultura.

Já ao hóspede final a *LHW* fomenta outras propostas tais como os eventos anuais; um deles é *Black Tie*, no qual são convidados os clientes que mais se hospedam nos hotéis membros durante todo o ano. Hoje este jantar já se tornou tradicional é um evento de muito *glamour*, frequentado pela alta sociedade paulistana bem como pessoas de diversos lugares do mundo, comportando aproximadamente 160 convidados.

Annibale ressalta que a *The Leading Hotels of The World* constantemente faz eventos inusitados para surpreender seu cliente. Por exemplo, no dia 25 de agosto

¹² Entrevista concedida em 26 de agosto de 2012.

desse ano foi fechada uma sessão de cinema na sala *prime* do Shopping Cidade Jardim – SP, onde cerca de 50 clientes Vips foram convidados para o evento intitulado por “Champanhe com pipoca”, algo mais informal do que o convencional, entretanto, regado a muito champanhe, pessoas ilustres e o luxo, adjetivo símbolo da *LHW*. Outro exemplo de iniciativa voltada aos hóspedes, citado pelo diretor é o cartão especial chamado *Leaders Club* para clientes especiais. Ele precisa atingir uma quantidade de noites por ano para manter o cartão, tendo vantagens em todos os 470 hotéis da associação, como café da manhã e *internet* grátis, mimos e peculiaridades atendidas em sua estadia.

Em se tratando das estratégias de *marketing*, a associação além de fazer com que o meio de hospedagem, a partir do momento em que ele se torna membro, atinja um nível de credibilidade garantida e com isso incremente as suas receitas, pois a marca *LHW* é muito conhecida e reconhecida. Ela também auxilia o hotel a enaltecer seus pontos fortes e, através da criação e implantação de estratégias específicas, trabalhar nos pontos mais frágeis do empreendimento.

A terceira pergunta questionava se as estratégias de *marketing* seguem um padrão mundial ou se para cada país são readequadas em função de sua realidade. Annibale respondeu que a *The Leading Hotels of the World* é uma empresa que se climatiza com o local em que está operando. O escritório do Brasil é um dos poucos que cuida de um país só, logo tudo o que é realizado na empresa é moldado para a realidade do mercado brasileiro. Sheila complementa afirmando que “tudo o que é pensado por nós, decidido por nós, é absolutamente o que interessa para o hóspede brasileiro (...)”.

Annibale esclarece que estimular o hóspede brasileiro é bastante distinto em se comparado com o hóspede americano. Para ele, o hóspede americano não simpatiza com cumprimentos exagerados; no *check in* o cliente exige um serviço ágil, eficiente e discreto. Já o brasileiro gosta de ser paparicado. Outra informação interessante é apontada pelo Diretor sobre o padrão de vida do brasileiro que é de alto nível, em relação ao do americano ou europeu, “(...) o americano corta sua grama, faz os serviços de casa, lava sua roupa; hoje no Brasil a grande maioria, não precisa nem ser de classe alta, a média mesmo, tem empregada doméstica e contrata terceiros para fazer serviços (...)”. Isto faz com que o hóspede brasileiro

seja muito mais exigente, pois ele impõe que o padrão de qualidade do serviço ou produto adquirido seja maior do que possui dentro de sua residência.

Os hotéis, do mesmo modo, seguem essa climatização em função da realidade em que se inserem. Eles não seguem padrões, visto que os parâmetros de cinco estrelas ou luxosidade verificados no Brasil são totalmente diferentes se comparados com os da Etiópia, por exemplo. Assim, as estratégias para auxiliar esses empreendimentos na maximização dos pontos positivos e minimização dos negativos, também são completamente divergentes.

A quarta pergunta tratava sobre os critérios que são levados em conta e as práticas que são efetuadas pensando na competitividade utilizando as Cinco Forças de Porter (1989), abordagem de análise deste trabalho. Cada uma das cinco forças foi abordada e serão apresentadas individualmente.

Rivalidade entre concorrentes. O diretor disse que a *The Leading Hotels of the World* não possui concorrentes diretos; isto faz com que a empresa possua uma vantagem competitiva significativa. Mesmo assim, Annibale cita a *Relais & Châteaux* que também trabalha com o mercado de luxo, porém é uma associação muito pequena quando comparada com a *LHW*. Outro fato é que determinadas cadeias/redes de hotéis de luxo acabam captando os negócios de alguns membros da *LHW*, por outro lado, o entrevistado salienta a existência de hotéis que fazem parte simultaneamente de cadeia hoteleiras e da *The Leading Hotels of the World*. Para exemplificar sua afirmação, João cita a rede canadense *Four Seasons*; ela é uma forte concorrente, mas não está presente em todos os mercados (apenas em Nova Iorque, Paris e Buenos Aires), isto se configura em uma concorrência pontual e não mundial, justamente por estar instalada em alguns países, contra os 82 países que a *LHW* abrange.

A estratégia com maior direcionamento aos concorrentes, informada por Annibale é a de inovar e formar *clusters*¹³, ela genericamente visualiza o que o concorrente faz de surpreendente à sua clientela e em relação a isso, procura incessantemente superar. Também diz respeito a gama de 470 hotéis associados espalhados ao redor do mundo, contra aproximadamente 80 de uma rede hoteleira média; essa disponibilidade de escolha fornecida ao cliente, bem como o fato de

¹³ São aglomerados de atividades produtivas afins, dispostas em um espaço geográfico, intensamente articuladas, formando um ambiente onde prevalecem relações de confiança recíproca entre as partes envolvidas. (PORTER, 1999)

todos pertencerem a uma mesma associação, a formação desses aglomerados faz com que a vantagem competitiva diante do concorrente seja ainda maior.

O diretor complementa dizendo que:

(...) geralmente sempre tem um hotel *Leading* aonde o hóspede procura e se não tiver nós ainda indicamos o *Relais & Châteaux* que irá complementar. Assim nos lugares onde a *Leading* não está, esses hotéis menores acabam complementando e não brigando conosco. Existe a concorrência, mas ela é vista como uma coisa boa, onde não há concorrência não há melhoria, porque não existe a necessidade de inovar, de lutar pelo cliente. Em hotelaria se você não inova e renova constantemente seu hóspede fica entediado e ele quer algo novo, hotelaria depende do fator humano, se o hóspede fica descontente com certeza irá procurar o outro, se for tratado melhor na *Leading* irá se fidelizar. A *Leading* foca nos interesses dos clientes, conhecer minuciosamente todos eles e focar nisso. (ANNIBALE, 2012, s/p)

A responsável pelo setor de *marketing* da *The Leading Hotels of the World*, Sheila Mueller, comentou sobre a campanha de marketing deste ano que é: “Todos em um mesmo padrão, mas todos diferentes”. Logo, Annibale completa a ideia dizendo que todos os hotéis *LHW* são igualmente bons, porém absolutamente diferentes um do outro, isto mostra que a associação enaltece a diversidade nos hotéis membros, enquanto os dos concorrentes são todos iguais.

A união de tantos empreendimentos distintos, porém semelhantes faz a força da empresa, portanto a *LHW* tem condições de fazer esses *clusters* ou aglomerados de hotéis. O entrevistado comenta que:

(...) por meio disso é que se consegue fazer ofertas sob o símbolo de *Leading*, isso que dá vantagem para os hotéis e por isto, mesmo os hotéis de outras redes também querem ser *Leading* porque nós atingimos todos os consumidores de alto padrão, quem conhece e sabe o que é *Leading* tem a preferência (...). (ANNIBALE, 2012, s/p)

Ameaça de novas empresas e produtos/serviços. Segundo o Diretor não existe substituição para algo que é único. Por exemplo, há alguns anos atrás foi inaugurado no Rio de Janeiro o Hotel Fasano, contudo a cidade já possuía um meio de hospedagem diferenciado, com serviços e atendimento de luxo, o Copacabana Palace. Ambos são membros da *LHW* e empreendimentos de alto padrão, porém nenhum dos estabelecimentos obteve perda de negócios mesmo oferecendo produtos similares. Isso ocorreu, porque cada empreendimento atende a um público

alvo distinto. Também pode ocorrer a substituição de hotéis nas inspeções anuais. Um hotel que não está em conformidade com os padrões *The Leading Hotels of the World* irá perder o título e será substituído por outro empreendimento.

Annibale salienta ainda:

Porém, este tópico não se aplica diretamente à associação, ao nosso negócio e sim aos hotéis membros. Tanto aos novos que farão parte, como os já associados que se não manterem os padrões preestabelecidos, deixarão de ostentar o título Leading (...) (ANNIBALE, 2012, s/p)

Poder de barganha dos clientes. A LHW emprega mundialmente uma integridade chamada *Rate Pared* que significa fazer com que a mesma tarifa seja encontrada em todos os lugares do mundo. Esses valores não podem ser flexíveis porque diminuem a lucratividade dos hotéis, um ponto muito significativo para os empreendimentos; “o cliente pode pechinchar, mas não vai conseguir”, afirma Annibale.

Poder de barganha dos fornecedores. Também é uma situação rara. A *The Leading Hotels of the World* não trabalha diretamente com os fornecedores de hotéis. Entretanto, Mueller exemplificou apresentando o caso de um grande banco, que frequentemente hospeda seus funcionários em hotéis da associação. Neste caso poderá haver uma tarifa negociada diretamente com o empreendimento ou através da *LHW*, porque o volume justifica essa atitude.

A última pergunta estava relacionada à realidade brasileira no que diz respeito ao setor hoteleiro de alto padrão. O diretor da *The Leading Hotels of the World* Brasil afirmou que a hotelaria de luxo no Brasil existe em baixa escala e incipiente quando comparada até mesmo com os países vizinhos Argentina e Chile. O empresário brasileiro ainda está aprendendo como lidar com esse nicho de mercado e na opinião de Annibale, a falta de cultura tanto do empregador quando do colaborador é um ponto negativo alarmante. Comenta que o maior recurso de um hotel é o funcionário e essa visão está apenas começando a ser compreendida; os empreendedores brasileiros dão maior valor aos móveis de luxo, peças de artistas famosos e esquecem o que realmente importa, o colaborador. A hotelaria precisa de pessoas bem treinadas, que sejam o cartão-de-visita do empreendimento e a qualidade precisa começar desde o primeiro momento em que o cliente entra em

contato com o serviço, prosseguindo mesmo depois do término da hospedagem. O luxo no Brasil é ostentar equipamentos de última geração, peças de altíssimo valor, enquanto o funcionário é aquela pessoa que veio do interior do país, que não sabe ao menos se comunicar com o hóspede. Annibale salienta que quem precisa sentir o luxo é o hóspede, não o dono, nem os funcionários e isto só irá ocorrer quando o tratamento prestado às pessoas e a forma como são apresentados os serviços e produtos forem de extrema qualidade e seguindo rigorosos padrões.

Segundo o diretor da *LHW*:

(...) Fica difícil no Brasil ainda isso porque falta educação, treinamento, como você espera que as pessoas saibam atender com nível de hotelaria se elas não vieram de um estudo profundo sobre esta atividade, é preciso instituir padrões, o que existe hoje no Brasil é uma gama de lindos hotéis de luxo com péssimo atendimento (...). (ANNIBALE, 2012, s/p)

Sobre o mercado gerador de hóspede, o diretor informa que para a associação o melhor mercado emissor é o estadunidense, em segundo está o Reino Unido e na terceira posição fica o Brasil. O hóspede brasileiro principalmente o de classe média, já tem vida de alto padrão em relação à européia ou norte americana; até mesmo a classe C possui serviços em casa, enquanto na Europa só classe A os usufrui.

Annibale finaliza fazendo uma pergunta sobre o porquê da crescente demanda de brasileiros que preferem viajar para o exterior, o mesmo responde:

Hóspede/ consumidor de luxo no Brasil existe cada vez mais e sabe por que não consome o próprio produto brasileiro? Veja, você vai para o nordeste, um lugar lindo e maravilhoso, mas não tem a metade da qualidade que tem no exterior e ele paga quatro vezes mais caro, além de ter que se acostumar com comida fria no prato e o inglês péssimo no atendimento geral. Se você for para a Flórida, as diárias são mais baratas e o nível de satisfação do turista é muito maior; eu nunca falei tailandês, coreano ou balinês, eu e minha família fomos super bem recebidos nas praias da Ásia ano passado, não tive nenhum problema, até os taxistas sabiam falar em inglês. Agora entra aqui e pergunta como chegar à rua tal em inglês, não sabem responder! O inglês é condição básica para o país que quer ser competitivo, nós somos analfabetos em hotelaria essa é a realidade e precisamos mudar esse cenário antes de 2014(...) (ANNIBALE, 2012, s/p)

A partir de todas as informações apresentadas neste capítulo foi possível observar que a *The Leading Hotels of the World* é uma empresa global que também se preocupa com ações locais. Contudo, pode-se verificar que mesmo dando

importância ao *marketing*, a associação não possui uma política específica para esse fim, e sim iniciativas isoladas em que muitas delas estão voltadas à divulgação da marca e fidelização dos clientes. Como o objetivo central deste trabalho era a análise das estratégias de *marketing* da LHW por meio das Cinco Forças de Porter, cada uma das forças foi levantada separadamente. Algumas das forças não se aplicavam, mas a partir das respostas de ambos os entrevistados foi possível entender algumas das estratégias desenvolvidas pela associação.

A fim de resgatar o conteúdo apresentado na entrevista, na Quadro 03 são assinaladas as estratégias de *marketing* da *The Leading Hotels of the World* verificadas por meio da entrevista:

ESTRATÉGIAS DE MARKETING OBSERVADAS NA ENTREVISTA
• Eventos tradicionais e inusitados para clientes e potenciais vendedores
• Relacionamento extremamente cordial com clientes e pessoas em geral
• Estudo de comportamento dos vendedores e compradores
• Programas de gratificação para os vendedores
• Programa de pontos especialmente para secretárias de executivos
• Credibilidade e reconhecimento garantidos aos hotéis que se tornam membros da <i>LHW</i>
• Sondagem de mercado a fim de estabelecer o perfil exato do cliente
• Inovar e formar <i>clusters</i>
• Campanhas anuais de promoção da marca e logo empresarial

Quadro 3 – Estratégias observadas durante a entrevista na LHW - BR

Fonte: CORREIA, Bárbara (2012)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *marketing* empresarial é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas hoteleiras a fim de conquistarem reconhecimento dentro do seu mercado. Ela está presente em inúmeros lugares e visível em nosso cotidiano, já que visa entender os anseios do cliente, criando produtos e serviços característicos para cada perfil de consumidor. Os hotéis também precisam manter o prestígio de seus produtos, mais especificamente, diferenciar um empreendimento do outro. As estratégias de *marketing* são elaboradas com este intuito, logo, são mecanismos cruciais para atingir vantagens competitivas em relação aos concorrentes, captar maior demanda e se consolidar no setor hoteleiro.

A presente monografia teve como enfoque a temática das estratégias de marketing utilizadas por associações hoteleiras de luxo com o objetivo de adquirir vantagem competitiva neste mercado, utilizando como objeto de estudo a *The Leading Hotels of the World – Brasil (LHW/BR)*. Vinculado a este tema principal, foi trabalhada a competitividade no setor hoteleiro de luxo levando em consideração a Teoria das Cinco Forças de Porter, destacando principalmente o segmento de luxo no turismo e meios de hospedagem, visto que a LHW direciona suas estratégias a este público.

Atendendo aos objetivos específicos pode-se dizer que para exemplificar as Cinco Forças de Porter, foi realizada a pesquisa bibliográfica em cinco livros conceituados do autor, verificou-se que essas forças são: O poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novas empresas, poder de barganha dos compradores, ameaça de novos produtos e serviços e a rivalidade entre competidores existentes.

Para averiguar o panorama atual do mercado hoteleiro brasileiro com ênfase no mercado de luxo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica em fontes conceituadas e também uma pergunta na entrevista realizada durante a pesquisa de campo direcionada a esta temática, na qual se pôde constatar que o setor hoteleiro de luxo existe no Brasil, mas em baixa escala e de qualidade inferior às encontradas no exterior. Porém é um setor que está em expansão, pois, de acordo com a pesquisa bibliográfica o Brasil é um mercado bastante visado pelos hoteleiros, que buscam a cada ano que passa ampliar seus empreendimentos no país, pois sabem que estes investimentos trarão retorno. Como visto, o setor brasileiro de luxo é aquecido tanto

por parte dos turistas de luxo que consomem os produtos nacionais e internacionais em grande escala (somos o terceiro país do *ranking*), quanto pela atual especulação hoteleira e investidora em se instalar, captar novos mercados e se firmar no país. O pesquisador da presente monografia não concorda integralmente com o posicionamento de Annibale, em relação ao mercado de luxo brasileiro, pois há uma disparidade entre as críticas por ele expostas, as informações encontradas nos referenciais bibliográficos e o empenho da LHW em se firmar enquanto associação de renome no Brasil. Se os melhores produtos do segmento hoteleiro de luxo do Brasil fazem parte da *Leading*, logo Annibale critica também, seus próprios hotéis, bem como deixa um tanto quanto duvidoso o fato dos padrões extremos de luxo serem seguidos a risca no mundo inteiro por todos os hotéis. Subentende-se que se a hotelaria de luxo no Brasil deixa a desejar os membros da *LHW* também se enquadram nesta insuficiência de qualidade. Outra questão é porque firmar a associação enquanto única do setor no país sendo que o diretor da mesma afirma que a hotelaria de luxo no Brasil existe em baixa escala, acredita-se que se isto fosse realmente verdade, as receitas da *Leading* Brasil não seriam exorbitantes como se vê hoje.

Para apresentar a atuação da *The Leading Hotels of the World* no mundo com especial atenção ao Brasil, foi lançado mão da pesquisa documental, em que se utilizaram os relatórios de crescimento, faturamento, institucional e de certificado verde, outras informações também foram buscadas no portal eletrônico da associação. Observou-se que a *LHW* é uma associação de hotéis de luxo com credibilidade mundial, possui 470 hotéis membros espalhados por 80 países, inclusive no Brasil. Em território nacional, a associação conta com sete meios de hospedagem situados em sua maioria na região sudeste do país.

E para levantar as estratégias de *marketing* desta associação, foi realizada a pesquisa de campo que se concretizou por meio da entrevista semi-estruturada direcionada ao diretor geral da *LHW* – Brasil e a encarregada do setor de marketing da associação. Como resultado pôde-se perceber que a *Leading Hotels of the World* é uma empresa mundial, mas que também atenta às ações locais. Mesmo dando importância ao *marketing*, a associação não possui uma política específica para esse fim, e sim iniciativas isoladas em que muitas delas estão voltadas à divulgação da marca e fidelização dos clientes.

Respondendo ao problema de pesquisa que era se as estratégias de MKT da *LHW* são planejadas por meio das Cinco Forças de Porter? Concluiu-se que elas não são planejadas por meio destas Cinco Forças, porém podem ser analisadas através delas. Logo, cada uma das forças foi levantada separadamente e vinculada com a realidade da associação. **A rivalidade entre concorrentes** aplica-se em termos, pois mesmo o diretor da *Leading Hotels* afirmando que eles não possuem concorrentes diretos, existem a *Relais & Châteaux* que também trabalha com o mercado de luxo, porém é uma associação muito pequena e determinadas cadeias/redes de hotéis de luxo que acabam captando os negócios de alguns membros da *LHW*. A associação possui uma estratégia voltada aos concorrentes que é inovar e formar *clusters*. Sobre a **ameaça de novas empresas e produtos/serviços**, observou-se que não é aplicável no caso da *Leading*, visto que é uma associação única no seu nicho e no mercado em geral. O que pode ocorrer é a substituição dos hotéis membros nas inspeções anuais. **O poder de barganha dos clientes**, também é inaplicável à *LHW*, pois ela emprega mundialmente uma integridade tarifária que significa fazer com que a mesma tarifa seja encontrada em todos os lugares do mundo. O cliente não tem o poder de negociação de tarifa. Bem como a **poder de barganha dos fornecedores** é uma situação rara, já que a *The Leading Hotels of the World* não trabalha diretamente com os fornecedores de hotéis, somente associa, cuida dos padrões seguidos por estes empreendimentos e do marketing empresarial que envolve o conceito *LHW* ostentado pelos membros.

Ao longo da investigação sobre a temática em questão, e agora nesta etapa final da pesquisa concluiu-se que a *LHW* é uma empresa que prima muito a sua imagem e a fidelização de seus clientes, concretizados por meio das ferramentas de *marketing* bem aplicadas. Porém, por meio das declarações dadas durante a entrevista acredita-se que o Diretor da empresa deveria tomar um posicionamento diferente quando opina sobre o mercado de luxo brasileiro, pois afirmando somente os pontos negativos também está denegrindo a imagem da própria empresa (hotéis membros) que ele comanda. Outra sugestão seria a criação de um planejamento estratégico de MKT aplicativo em longo prazo, pois as iniciativas feitas hoje são apenas imediativas, de curto prazo e para manter a estabilidade do sucesso empresarial é de suma importância a aplicação de estratégias de *marketing* que obtenham resultados futuros.

A concretização deste trabalho foi de suma importância para o pesquisador, pois além de ser um desafio vencido pôde-se adquirir conhecimento sobre o tema e despertar interesse por novas abordagens. Também acrescentou à Universidade uma fonte ímpar de pesquisa bibliográfica, visto que a temática é inédita até o presente ano. Porém, é importante ressaltar que isso não impede aos futuros pesquisadores, utilizar-se do enfoque no mercado de luxo, salvo que foi o tema mais complexo na busca por fontes confiáveis de referenciamento, para ser o objeto de pesquisa em monografias futuras.

REFERÊNCIAS

AMADEU JUNIOR, Nosé. **Marketing internacional**: uma estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ARTEH HOTELS. **Notícias**. Disponível em: [http:// www.arteh-hotels.com](http://www.arteh-hotels.com). Acesso em: 10 de junho de 2012.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, jan.1991.

BENI, Mario C. **Turismo**: investigação e crítica. São Paulo: Contexto, 2002.

BERNI, Mauro Tadeu. **Gerenciamento do marketing**. São Paulo: Ibrasa, 2002.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Brasil que ampliar espaço no mercado de Turismo de luxo**. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20110818-2.html Acesso em: 07 de abril de 2012 – a.

_____. **Hotelaria estrangeira aposta no Brasil**. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20120418.html Acesso em: 10 de maio de 2012 - b.

_____. **Lei geral do turismo**. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads_legislacao/lei_11771_08_17_setembro_2008.pdf. Acesso em: 07 de maio de 2012 – c.

CÂNDIDO, Índio; VIERA, Elenara Viera de. **Gestão de Hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CASA GRANDE HOTEL RESORT E SPA. **O Resort**. Disponível em: <http://casagrandehotel.com.br/site>. Acesso em: 28 de outubro de 2012.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO. **FAE inteligência**: pensadores. Disponível em: <http://www.fae.edu/intelligentia/pensadores/porter.asp>. Acesso em: 24 de outubro de 2012.

COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio Arnaldo. **Marketing de serviços**: conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COPACABANA PALACE HOTEL. **Introdução**. Disponível em: http://www.copacabanapalace.com.br/web/orio_pt/copacabana_palace_introduction.jsp. Acesso em: 28 de outubro de 2012.

GOBE, Antônio Carlos. Planejamento estratégico. *In*: MOREIRA, Julio Cesar. T(Org.). **Serviços do marketing**. São Paulo: Saraiva, 2008.

HOTEL EMILANO. **O Emiliano**. Disponível em: <http://www.emiliano.com.br/emiliano>. Acesso em: 28 de outubro de 2012.

HOTEL FASANO RIO DE JANEIRO. **O hotel**. Disponível em: http://www.fasano.com.br/site_hoteis_br.php, Acesso em 24 de outubro de 2012.

HOTEL FASANO SÃO PAULO. **O hotel**. Disponível em: http://www.fasano.com.br/site_hoteis_br.php. Acesso em: 23 de outubro de 2012.

HOTELIÊR NEWS. **STR traça panorama do mercado de luxo no mundo**. Disponível em: <http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.Site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=66447&Midia=1>. Acesso em: 03 de junho de 2012 – a.

_____. **Diretora de marketing da Artech fala sobre mercado de luxo**.

Disponível em: <http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.Site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=65465&Midia=1>. Acesso em: 13 de junho de 2012 – b.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Trad. Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro: LTC: Livros Técnicos e Científicos, 1997.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Mercado hoteleiro tenta captar R\$ 3,5 bi para tirar projetos do papel.** Disponível em: http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20120118/not_imp663519,0.php. Acesso em: 28 de março de 2012.

ORIENT EXPRESS. **Dados sobre a empresa.** Disponível em: <http://www.orient-express.com/collection/map.jsp>. Acesso em: 05 de dezembro de 2012.

PANROTAS. **Hotéis da Leading estão de olho no mercado brasileiro.** Disponível em: http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/eventos/hoteis-da-leading-estao-de-olho-no-mercado-brasileiro_57031.html?pesquisa=1. Acesso em: 13 de março de 2012.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm.** New York: Wiley, 1959.

PESTANA CONVENTO DO CARMO. **O hotel.** Disponível em: <http://www.pestana.com/pt/pestana-convento-do-carmo/pages/home.aspx>. Acesso em: 23 de outubro de 2012.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão.** São Paulo: Futura, 2002.

PORTER, Michael E. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais.** Trad. Afonso Cunha. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Trad. Elizabeth Braga. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **A vantagem competitiva das nações.** Trad. Walltensir Dutra. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor hospitaleiro: turismo, hotelaria, restaurante.** São Paulo: Atlas, 2004.

RELAIS & CHATEAUX. **Informações sobre o grupo**. Disponível em: <http://www.relaischateaux.com/spip.php?page=home&lang=en>. Acesso em: 13 de junho de 2012.

ROTEIROS DE CHARME. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.roteirosdecharme.com.br/quem-somos.php>. Acesso em: 04 de julho de 2012.

SCHLÜTER, Regina G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria**. Trad. Tereza Jardim. São Paulo: Aleph, 2003.

SERRA, Fernando. A. R. TORRES, Maria. C. S. e TORRES, Alexandre. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores, 2004.

STARWOOD HOTELS. **Informações empresariais**. Disponível em: http://www.starwoodhotels.com/corporate/company_info.html. Acesso em: 24 de junho de 2012.

STR GLOBAL. **Sobre nós**. Disponível em: http://www.strglobal.com/About/About_Us.aspx. Acesso em: 02 de junho de 2012.

THE NEW YORK TIMES. **A vida gourmet no Arizona**. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2007/01/26/arts/26iht-author.4355835.html?pagewanted=1>. Acesso em: 15 de junho de 2012.

THE LEADING HOTELS OF THE WORLD. **Informações corporativas**. Disponível em: <http://corp.lhw.com/>. Acesso em: 29 de maio de 2012.

_____. **Relatório de Crescimento**, Mimeo, 2011 – a.

_____. **Fast Facts**. Mimeo, 2011 – b.

_____. **Relatório Institucional**, Mimeo, 2011 – c.

_____. **Relatório de Certificado Verde**, Mimeo, 2011 - d.

TIVOLI HOTÉIS. **O Hotel**. Disponível em: <http://www.tivolihotels.com/default.aspx?id=571>. Acesso em: 25 de outubro de 2012.

TURISMO GAÚCHO. O rigoroso padrão dos hotéis de luxo do mundo.

Disponível em: <http://www.tgonline.com.br/materias/o-riguroso-padrao-dos-hoteis-mais-luxuosos-do-mundo/>. Acesso em: 05 de abril de 2012.

APÉNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS UNIVERSITÁRIO III, JARDIM BOTÂNICO
Avenida Prefeito Lothário Meissner, 632 – 1.º Andar Fone / Fax (41)
3360-4362/ Curitiba - Pr - CEP 80210-170.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista aplicado aos colaboradores da *Leading Hotels of the World* - Brasil

Marketing do Setor Hoteleiro: O caso da *Leading Hotels of the World* – Brasil

- 1 – Qual a importância do marketing para o crescimento da empresa?
- 2 – Como são planejadas estas estratégias, que critérios são levados em conta?
- 3 - Elas seguem um padrão mundial ou para cada país são readequadas em função da realidade do mesmo?
- 4 – Que práticas vocês efetuam pensando na competitividade, em relação a: vencer os concorrentes (1), surgimento de produtos substitutivos (2), nas ameaças de novos entrantes (3) e no poder de barganhados clientes (4) e o poder de barganha dos fornecedores (5)?
- 5 – Qual a realidade brasileira no que diz respeito ao setor hoteleiro de alto padrão?