

LUCIANE KATO KIWARA

MARKETING DE SERVIÇOS NO SETOR HOTELEIRO

**Trabalho de final de curso para
obtenção do título de Especialista em
Marketing Empresarial da Universidade
Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Paulo Henrique
Müller Prado**

CURITIBA

MAIO 2004

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iii
1 INTRODUÇÃO	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	1
2.1 SERVIÇO E UM INVESTIMENTO	1
2.2 DEFINIÇÃO DE SERVIÇO	2
2.3 DIFERENCIAÇÃO	4
2.4 SERVIÇO COM QUALIDADE	6
2.5 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS.....	8
3 MARKETING NO SETOR HOTELEIRO	10
3.1 A INDÚSTRIA HOTELEIRA	10
3.2 PRODUTO HOTELEIRO.....	12
3.3 PREÇO	14
3.4 DISTRIBUIÇÃO.....	15
3.5 COMUNICAÇÃO.....	15
3.5.1 Internet	16
3.6 PLANO DE MARKETING	17
3.6.1 Análise Situacional.....	17
3.6.2 Objetivos e Estratégias de Marketing	18
3.6.3 Plano de Ação.....	19
3.6.4 Controle.....	20
4 CASE HOTEL UNIQUE	21
4.1 LEVANTAMENTO DE DADOS.....	21
4.2 O INÍCIO.....	21
4.3 DESCRIÇÃO	22
4.4 DETALHES DO HOTEL	25
4.5 ESTRATÉGIA DO HOTEL UNIQUE.....	28
4.6 SUGESTÕES	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
BIBLIOGRAFIA	31

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	3
FOTOGRAFIA 1	23
FOTOGRAFIA 2	23
FOTOGRAFIA 3	24
FOTOGRAFIA 4	25
FOTOGRAFIA 5	25

1. INTRODUÇÃO

Investir nos serviços ao cliente tem sido a estratégia indicada por muitos especialistas na conquista pelo cliente. O fato não chega a surpreender, visto que preço e tecnologia podem ser rapidamente absorvidos pela concorrência, sendo apenas uma questão de tempo. Os serviços denotam um maior potencial para construir uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que a qualidade do serviço está ligada a aspectos culturais da organização.

O objetivo do presente trabalho é apresentar algumas teorias de marketing de serviços e como elas podem ser aplicadas no setor de hotelaria. Nesse setor, a questão fundamental é como os **serviços** podem garantir a preferência do cliente e a importância de se estabelecer uma estratégia para chegar ao público-alvo.

A primeira parte discute o que é marketing de serviços e suas características principais. Em seguida, são comentadas as estratégias de marketing voltadas para o setor hoteleiro. Por fim, o estudo traz uma descrição de um caso real, o Hotel UNIQUE, e as estratégias que norteiam suas ações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SERVIÇO É UM INVESTIMENTO

O cliente é a razão de existência da empresa. Sem ele, não é possível sobreviver no competitivo mercado que se apresenta hoje. Por isso, uma empresa que queira crescer e se expandir, deve estar consciente da necessidade de atrair e principalmente manter o cliente. É preciso investir em serviços que garantam a sua

preferência e façam-no voltar sempre.

Muitos empresários alegam que investir no cliente representa um gasto desnecessário. Entretanto, pesquisas já comprovaram que ocorre exatamente o contrário: é menos custoso manter um cliente do que atrair um novo. Portanto, verifica-se aqui a importância estratégica que os serviços podem ter para uma empresa. “O serviço é **venda** porque inspira o cliente a voltar mais freqüentemente e a comprar mais” (Tschohl e Franzmeier, 1996, p. 1).

A prestação de serviços inclui pessoas que trabalham em empresas de serviços, como hotéis, empresas aéreas, bancos e outros, e pessoas que prestam serviços dentro de suas especialidades, como advogados e médicos. A prestação pode ser vista também do ponto de vista dos setores. O setor governamental presta serviços através de tribunais, agências de emprego, hospitais. Entidades sem fins lucrativos prestam serviços por meio de museus, igrejas, faculdades, fundações assistenciais. O setor de negócios oferece serviços através de bancos, hotéis, companhias de seguro, agências de propaganda. Além desses setores tradicionais, novos tipos vêm surgindo o tempo todo.

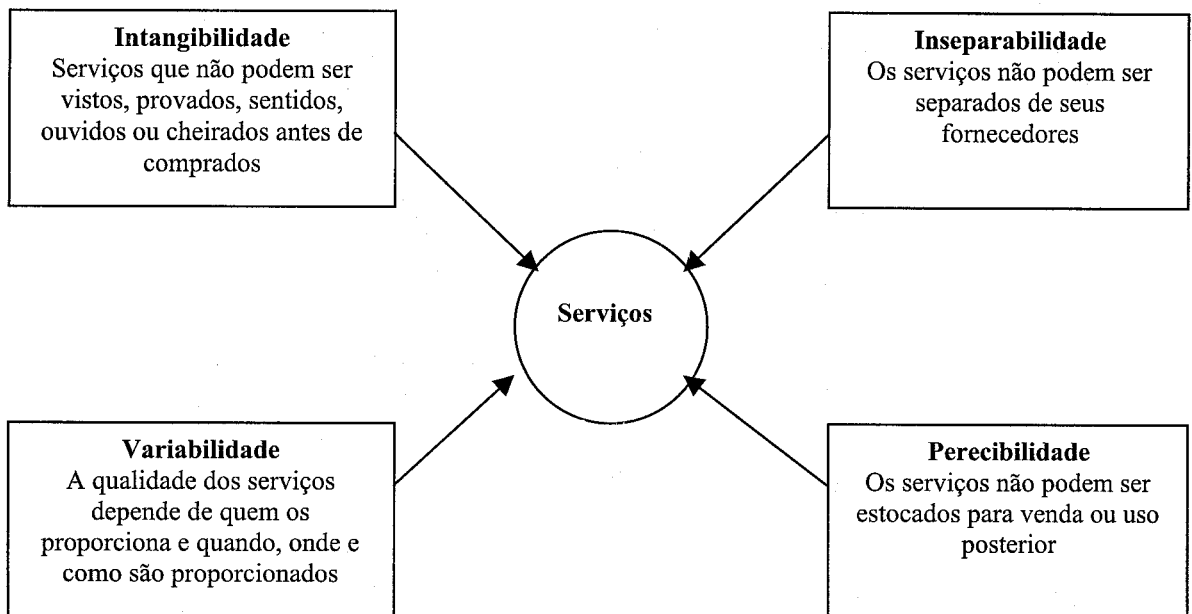
Entretanto, vale ressaltar que não importa quanto uma empresa gaste para melhorar o serviço se essa qualidade não é perceptível. Tschohl e Franzmeier afirmam que o serviço deve beneficiar muitos usuários ou clientes de maneira contínua, e não apenas em algumas ocasiões. E os clientes devem ser informados de que a empresa fornece o serviço e lembrados com regularidade para fazer uso de tal serviço.

2.2 DEFINIÇÃO DE SERVIÇO

A definição de serviço leva em consideração suas quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (vide Figura 1). Isso porque a prestação de um serviço nem sempre está ligada um produto

físico. Atividades como alugar um quarto de hotel, cortar o cabelo e assistir um jogo caracterizam a compra de um serviço.

FIGURA 1: QUATRO CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇO



Fonte: Kotler, 1998.

Segundo Kotler (1998), serviço é toda atividades ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem. Os serviços são intangíveis porque não podem ser vistos, tocados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos. Nesse contexto, o comprador utiliza outros parâmetros para se decidir por determinado serviço. O lugar, o vendedor, o equipamento, o atendimento e o preço são fatores que farão com que o cliente se sinta seguro para tomar sua decisão. Se cabe aos profissionais de marketing de produtos tentar acrescentar intangibilidade às suas ofertas tangíveis, os prestadores de serviços tentam acrescentar tangibilidade às suas ofertas intangíveis (Kotler, 1998).

Outra característica dos serviços é seu caráter de inseparabilidade. Não é possível dissociar o serviço do seu fornecedor. Se um empregado presta serviços, ele é parte do serviço. E quando este empregado comete um erro, o cliente considera o serviço defeituoso, por conta da simultaneidade. Essa interação entre fornecedor-

cliente é um aspecto essencial do marketing de serviços.

Serviços são também variáveis, ou seja, sua qualidade depende de quem os está oferecendo o serviço. Por isso, é fundamental que empresas possuam um rigoroso controle de qualidade que identifique falhas e corrija-as imediatamente. Pesquisa com os clientes, incentivos aos funcionários, departamento de sugestões, setor de reclamações e pesquisa com a concorrência são maneiras de garantir a qualidade do seu serviço.

Por fim, os serviços são perecíveis, ou seja, não podem ser estocados para vendas ou uso futuro. Quando a demanda é constante, o fato dos serviços serem perecíveis não causa diferença. Mas quando é flutuante, problemas podem surgir. Nesse caso, é preciso trabalhar com a demanda e a oferta para que não se perca a qualidade. Cobrar preços diferenciados em horários diferentes irá transferir parte da demanda do período de pico para o não-pico. Outra sugestão é contratar funcionários para atenderem a demanda quando o volume de serviços aumenta.

Berry e Parasuraman (1992, p. 20) definem serviço da seguinte maneira:

“os serviços são dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo – produção. Para esses autores, nos serviços, tanto o marketing pós-venda pela orquestração de uma experiência satisfatória para os clientes durante a produção quanto às comunicações boca-a-boca (que substituem ou suplementam a experiência direta) têm importante efeitos na conquista da lealdade dos clientes”.

2.3 DIFERENCIAÇÃO

Para conseguir sobreviver num mercado altamente competitivo, as empresas necessitam de fatores que os diferencie de seus concorrentes. Caso contrário, o cliente pode considerar semelhantes todas as alternativas existentes no mercado e, nesse caso,

o preço torna-se o fator fundamental de decisão na compra. O fornecedor acaba delegado a um segundo plano.

Uma forma de se evitar a concorrência de preços é adotar uma imagem diferenciada no mercado. A escolha de uma estratégia irá depender dos recursos da organização e as características do mercado. São quatro possibilidades: estratégia de qualidade técnica, preço, imagem e serviços.

A estratégia de qualidade técnica implica em investimentos na área de tecnologia, que coloquem a empresa como pioneira na área. A estratégia de preço, embora muito utilizada, é facilmente copiada pela concorrência. Trabalhar a imagem da empresa depende de investimentos em comunicação. A estratégia de serviços busca criar um valor que, agregado ao produto, estabeleça a diferenciação dos concorrentes.

Para Tschohl e Franzmeier (1996, p. 19), “o serviço aos clientes, por assim dizer, é o atacante da linha de frente. Com o serviço aos clientes atuando, o restante da equipe funciona melhor e a equipe ganha a maioria dos jogos”. Grönroos (1993) trata dos serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação dos clientes através da prestação desses serviços.

Segundo Albrecht e Bradford (1992):

“se quer criar um serviço ou uma organização com foco no serviço, você precisa se transformar em especialista em clientes. Precisa desenvolver um sexto sentido (...). Você precisa enxergar os seus clientes como o patrimônio mais valioso, que precisa ser bem cuidado e mantido para que eles lhe sejam fiéis. Você precisa saber o que é um cliente no contexto da sua própria empresa. E, finalmente, você precisa entrar dentro da cabeça dele para saber como ele a enxerga. Então, e só então, você estará em posição de desenvolver uma vantagem competitiva com base numa qualidade constatada de serviço”.

O fornecimento de serviços pode ser feito através das pessoas, do ambiente físico e do processo. A empresa pode contratar funcionários mais capazes e confiáveis; pode desenvolver um ambiente físico de qualidade superior à concorrência; ou pode criar um processo superior de atendimento. “Ao optar por excelência de serviço como

meio de diferenciação no mercado, você não está apenas **conduzindo programas** como adquirindo uma forma totalmente nova de se assegurar constantemente que o seu desempenho na ficha de avaliação do cliente está adequado” (Albrecht e Bradford, 1992, p. 16).

Vale ressaltar que a atividade de prestar serviços ao cliente pode ser encontrada em todas as empresas. A questão que se apresenta é como a busca pela excelência nos serviços afeta a organização, principalmente em relação à concorrência, quando esta busca apenas cumprir uma exigência de mercado. Na abordagem de Albrecht e Bradford (1992), em uma empresa voltada para os serviços, todos os aspectos são estruturados de forma a ajudar o cliente a negociar com a organização. Todas as relações são governadas por um único princípio inviolável: **talvez o cliente nem sempre tenha razão, mas sempre está em primeiro lugar.**

2.4 SERVIÇO COM QUALIDADE

Uma das principais formas de diferenciação da concorrência é a busca pela excelência em serviços. Os serviços de qualidade excelente podem render uma vantagem competitiva substancial, o que leva a um nível superior de vendas e de lucros (Kotler, 1998). Entretanto, prestar um bom serviço implica em que toda a organização esteja consciente e empenhada nisso. Um serviço de qualidade começa pelo comprometimento da gerência, que deve ser um exemplo para todos funcionários. Estes, incentivados pelos altos escalões, deverão sentir que seu trabalho afeta a percepção por parte do cliente da qualidade do serviço e também do produto. É preciso que seja destinada uma verba para programas de melhorias de serviço. E por fim, é preciso que os serviços efetivamente melhorem e que essa mudança seja perceptível ao cliente, o principal alvo de todo o trabalho.

A chave é superar a expectativa do cliente. Quando o **serviço percebido**

excede a **expectativa do cliente**, este sente-se inclinado a voltar a utilizá-la. E a capacidade da empresa em manter seus clientes é uma maneira de medir a satisfação dos mesmos com o serviço ofertado. Berry e Parasuraman (1992) destacam a necessidade de se fazer bem o serviço da primeira vez, contribuindo assim de modo significativo para os lucros da empresa, melhorando ao mesmo tempo a eficácia do marketing e a eficiência do funcionamento.

O momento em que o cliente entra em contato pela primeira vez com um serviço e faz uma avaliação, é o que Albrecht e Bradford (1992, p. 28) chamam de **momento da verdade**: “um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto”. Por isso, é importante que esse primeiro contato seja sempre positivo. Faça menos do que os clientes esperam e o serviço será ruim. Faça o que eles esperam e o serviço será bom. Faça mais, e o serviço será superior (Tschohl, 1996).

Segundo Tschohl, a conscientização por parte de clientes reais e potenciais do serviço de qualidade é uma grande vantagem para os vendedores, que terão muito maior probabilidade de concluir uma venda quando puderem dizer, sabendo ser verdade: “Se você comprar de mim, eu nunca o deixarei na mão. Prestar serviço para sua companhia será minha prioridade máxima”.

O serviço de qualidade é uma ferramenta eficiente de venda, mas também uma vantagem competitiva no longo prazo. Um bom serviço influencia na lealdade à marca, na confiança e na intenção de comprar novamente. Um serviço de qualidade traz inúmeros benefícios:

- ◆ lealdade do cliente, aumento na participação de mercado e no retorno sobre as vendas;
- ◆ aumento das vendas e dos lucros;
- ◆ negócios repetitivos, vendas maiores e novos pedidos;

- ♦ contas de clientes com valores mais altos e maior número de clientes novos;
- ♦ redução de custos nos orçamentos de marketing, publicidade e promoção;
- ♦ menos queixas num ambiente receptivo às queixas e mais queixas resolvidas;
- ♦ reputação positiva para a empresa;
- ♦ diferenciação;
- ♦ aumento do moral e da produtividade dos empregados, porque os clientes lhes respondem de forma positiva;
- ♦ melhores relacionamentos entre os empregados;
- ♦ menor lamentação, absenteísmo e morosidade dos empregados;
- ♦ menor rotatividade.

Da discussão sobre a prestação de um serviço com qualidade, é possível se chegar a algumas afirmações: (1) a qualidade do serviço é a orientação de todos os recursos e de todo o pessoal de uma companhia em direção à satisfação do cliente; (2) o prestador de serviços deve conhecer seu cliente e entender suas expectativas, para poder satisfazê-lo; (3) é preciso enxergar o cliente como o patrimônio mais valioso, que precisa ser bem cuidado e mantido para que eles lhe sejam fiéis. Somente assim é possível desenvolver uma vantagem competitiva com base numa qualidade constatada de serviço.

2.5 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Até o momento, discutiu-se a necessidade das empresas investirem na prestação de serviços e como um serviço de qualidade superior pode ser o fator

diferenciador da concorrência. Agora é preciso verificar por quais meios é possível atingir a excelência em serviços, isto é, como a administração deve agir para que a qualidade do serviço seja a força motriz do funcionamento da empresa. São três os pontos fundamentais na melhor prestação de serviços: (1) os clientes; (2) a estratégia de serviços; e (3) as pessoas e os sistemas.

Quanto mais informações a empresa obtiver de seu cliente, maiores serão as chances de conquistá-lo. Quais suas motivações, atitudes, crenças, valores e qual o seu comportamento como consumidor são informações que podem ajudar a empresa na elaboração de uma estratégia, que definirá o rumo a ser seguido. Além disso, servirá para criar uma promessa de serviços, que será o diferencial perante a concorrência. A promessa de serviços é uma garantia dada aos clientes que o tratamento recebido por essa empresa será especial, melhor que aquele que ele receberia em outro lugar (Albrecht, 1992). Em decorrência de uma promessa sólida, é possível captar uma fatia maior de mercado ou cobrar mais por determinado produto.

Uma empresa deve ter sempre em mente que todos têm um papel a desempenhar na conquista de um objetivo comum. Quando se fala em serviços, os funcionários precisam atuar como um departamento de atendimento ao cliente, prontos a atender de forma eficiente às necessidades apresentadas. Albrecht (1992) enfatiza que é preciso construir uma **cultura de serviço** que faça da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida por todos os membros da organização.

Num ambiente de prestação de serviços, cada cliente é um ativo pra a empresa, cujo valor pode aumentar com o passar do tempo de acordo com o nível de satisfação e lealdade. Dessa maneira, cada contato individual com o cliente é parte do produto **serviço**, e tem papel fundamental no processo de valorização desse ativo. Dentro desse conceito, o funcionário é um administrador, que interfere no resultado **satisfação do cliente**. Kotler (1998) destaca a importância da empresa concentrar a atenção tanto nos empregados como nos clientes.

Os funcionários da linha de frente, que estarão em contato direto com os

clientes, devem ser selecionados com cuidado. Depois de escolhidos, devem receber uma boa orientação sobre a estratégia de serviços da empresa e conhecer qual a cultura da organização. Devem passar por um treinamento e conhecer o perfil do cliente da empresa. Cabe à empresa avaliá-los regularmente e quando bem-sucedidos, reconhecer um serviço bem feito.

Tendo funcionários bem treinados, a organização precisa também de um sistema operacional eficiente, que auxilie o funcionário a prestar um serviço extraordinário. Segundo Albrecht (1992, p. 228), “sistemas que não funcionam ou não fazem sentido sempre criarão obstáculos o objetivo de tornar o serviço tão bom quanto possível”.

Organizações que são bem-sucedidas na tarefa de prestar um serviço partem da qualidade, e não do custo, quando avaliam a eficácia de suas operações. Além disso, elas conhecem seu cliente, estando sintonizados com seus valores e motivações de compra. Fazem pesquisas contínuas, certificam-se de que os resultados estarão nas mãos de seus funcionários e preocupam-se em resolver os problemas do cliente, e não apenas cumprir as tarefas do dia.

3. MARKETING NO SETOR HOTELEIRO

3.1 A INDÚSTRIA HOTELEIRA

Não é possível precisar exatamente quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo. Mas os indícios levam a crer que esta atividade tenha se iniciado em função da necessidade natural que os viajantes têm em procurar abrigo e alimentação durante suas viagens. A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e especialmente dos romanos que, tendo sido ótimos construtores de estradas acabaram propiciando a expansão das viagens por seus domínios e,

conseqüentemente, o surgimento de abrigos para os viajantes. Essa influência foi sentida por toda a Europa.

Segundo Duarte (1996), no século VI a.C. já existia demanda de hospedagem, em função do intercâmbio comercial entre as cidades européias da região mediterrânea. Os primeiros albergues operavam de forma artesanal, normalmente partes de residências. As estalagens ofereciam quartos ocupados com três até dez camas, sendo que os hóspedes não se conheciam.

Com a queda do Império Romano, as estradas vieram a ser menos usadas em razão da falta de segurança. Esse fato diminuiu o número de hóspedes, prejudicando seriamente as pousadas. Desse modo, a hospedagem passou a ser oferecida pelos monastérios e outras instituições religiosas, bem mais seguras e confiáveis. Torre (2001) explica que inicialmente o serviço oferecido por estes mosteiros não possuía fins lucrativos. Posteriormente, tornou-se uma atividade organizada, com a construção de quartos e refeitórios separados, e monges dedicados ao atendimento dos viajantes. Além disso, foram construídos prédios próximos aos monastérios, destinados exclusivamente aos hóspedes, dando origem às pousadas.

O fim da Idade Média trouxe consigo o ressurgimento dos primeiros estabelecimentos de hospedagem, que se transformaram em pousadas e tabernas. As viagens na Europa voltavam a se tornar mais seguras e rapidamente as hospedarias retomaram as atividades. Aos poucos, diversos países implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente a França e a Inglaterra. Torre (2001) considera o hotel *Tremont House*, construído em Boston, Massachusetts, em 1819, como o marco inicial da indústria hoteleira moderna.

O ano de 1872 trouxe uma novidade: a primeira viagem turística em grupo, organizada por Thomas Cook, a quem se atribui a paternidade do turismo organizado. No Brasil, é possível citar como um dos primeiros alojamentos a Casa de Anchieta, em São Paulo, no século XVI, que servia de abrigo aos religiosos que para cá vinham em nome da Companhia de Jesus.

Na atualidade, a indústria turística é de grande importância no mundo, devido a seu rápido crescimento, fator que colocou a hotelaria em lugar de destaque (Torre, 2001, p. 220). O turismo propiciou também o surgimento de universidades e numerosas instituições que oferecem cursos de administração hoteleira, contribuindo assim para a evolução dessa indústria. Se a hotelaria surgiu com a função inicial básica de alojar aqueles que necessitavam de um quarto, os novos empreendimentos hoteleiros procuram atender todas as necessidades das pessoas em trânsito e atrair a população local para consumir seus produtos e serviços.

3.2 PRODUTO HOTELEIRO

O produto é resultado da soma de bens e serviços. O produto hoteleiro pode ser definido como sendo um conjunto de bens e serviços que objetiva a satisfazer o cliente (Castelli, 1991). Ele reúne elementos tangíveis, como o apartamento, e intangíveis, como os serviços do restaurante. Em ambas as situações, o hotel necessita possuir uma excelente estrutura operacional de apoio para oferecer um produto com a qualidade esperada pelo hóspede. Para Akel (2001), o hotel é um produto delicado e perecível, pois o apartamento não-alugado hoje representa uma diária perdida. Partindo desse pressuposto, um hotel que deseja ser bem-sucedido precisa saber como posicionar o seu produto no mercado.

Casteli (1994) aborda as características principais do produto hoteleiro. Como dito anteriormente, ele é intangível, uma característica de todo serviço. Não é estocável, e os apartamentos não ocupados representam uma perda. Além disso, não há como sacar dos estoques mais apartamentos. O produto hoteleiro é instantâneo, visto que a produção, a distribuição e o consumo são feitos no ato, na presença do consumidor. Por fim, o cliente possui direito de uso do produto, e não direito de posse, como ocorre com bens como automóveis.

Torre (2001, p. 29) define hotel como uma instituição de caráter público que oferece ao viajante alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento, e que opera com a finalidade de obter lucro. Os hotéis podem ser classificados de acordo com vários critérios: dimensões, tipo de clientela, qualidade dos serviços, localização, atuação, organização etc. Cabe à direção do hotel a decisão de que forma o hotel deva ser conhecido e, conseqüentemente, atrair seu público-alvo.

Os hotéis podem ser empreendimentos independentes ou partes de uma rede. As redes de hotéis possuem maiores recursos para fazer propaganda, padronização nas operações, controle da reserva entre os hotéis afiliados e melhores condições para negociação com agências de turismo. Existem atualmente inúmeras redes hoteleiras, como a cadeia Sheraton, Accor, Sol Meliá, Blue Tree, Othon.

O hotel, como empresa, tem como missão satisfazer aos desejos e necessidades de pessoas, que podem ser tanto os hóspedes como a comunidade de modo geral. A comunidade porque o hotel, por exemplo, pode ser importante componente para o progresso de uma região. Os hóspedes porque são os principais clientes de um hotel e que, quando satisfeitos, são um importante meio de divulgação dos serviços.

Para que haja essa satisfação, é preciso que o hotel se volte para o cliente e busque suprir suas necessidades. Conforme explica Castelli (1991), daí a necessidade de cada hotel identificar o seu segmento de mercado para com ele se comunicar e cada vez mais oferecer produtos específicos para o segmento de mercado escolhido.

A hotelaria vem passando por um período de transformações nos últimos tempos. Antigamente, era possível construir-se um hotel sem a preocupação de definir qual segmento de mercado ele atingiria. Havia uma demanda maior que a oferta. Em virtude da explosão de turismo registrada nos últimos tempos, a situação se inverteu e hoje a oferta é maior que a demanda. Como resultado, “somente o hotel que for construído ou gerido levando em consideração os desejos e necessidades da clientela e que terá condições de ser bem-sucedido” (Castelli, 1991). Nesse contexto, o marketing

constitui-se em importante ferramenta para o hoteleiro na conquista dos clientes.

3.3 PREÇO

Muitos hotéis investem na política de preços como estratégia principal, e colocam o lucro como o objetivo a ser atingido. Entretanto, um hotel que invista nos seus clientes garante um retorno igualmente satisfatório. Os clientes satisfeitos voltam e multiplicam a boa imagem do hotel, garantindo sua sobrevivência. De qualquer forma, o preço é importante fator de atração para os clientes e, portanto, deve ser bem planejado.

O preço pode ser determinado a partir da concorrência, da demanda ou dos custos de manutenção dos serviços. Ao determinar seu preço, o hoteleiro deve entender que o mesmo deve ser justo, compatível com o que é oferecido. Um hotel que oferece diárias muito baixas gera concorrência predatória e cria a imagem de que algo não está bem. Como explica Akel (2001), o cliente sabe que diárias sub-dimensionadas não são suficientes para gerar lucro ao hotel em que está hospedado. Por outro lado, diárias extremamente altas podem afastar o público-alvo e criar dificuldades para a manutenção do hotel, diminuindo a qualidade do serviço oferecido.

Em um mercado em que a oferta é maior que a procura, é o mercado que determinará o preço. Castelli (1991) explica que a diferenciação de preços é um instrumento de marketing e deve ser bem utilizado pelo hotel. Pode-se definir o preço em função dos seguintes motivos:

- ◆ Estações do ano, ou seja, alta e baixa temporada.
- ◆ Tempo de permanência, ou seja, clientes que se hospedem por vários dias recebem desconto.
- ◆ Formas de pagamento.

- ♦ Tipos de clientes, como grupos turísticos, que receberiam um preço diferenciado, ou recém-casados, que se interessariam por um pacote de núpcias.
- ♦ Fidelidade, ou seja, clientes que sempre se hospedam no hotel recebem maiores benefícios.
- ♦ Gastos, ou seja, quanto maior a utilização dos serviços oferecidos, o cliente recebe algum desconto ou prêmio.

3.4 DISTRIBUIÇÃO

Quando se fala em distribuição no setor hoteleiro, o mesmo deve ser entendido como a importância da localização de um hotel. Conforme Castelli (1991), de pouco adianta um hotel dispor de excelentes apartamentos, salas para reuniões, se não souber fazer chegar tais produtos à clientela certa. A questão que se apresenta é o que fazer se a localização disponível não atinge o público-alvo desejado.

A localização pode não ser aquela que o investidor gostaria de ter. Por isso, é preciso conhecer o perfil da região onde o hotel será alocado, e então determinar a categoria do hotel e que segmento ele deverá atingir. Akel (2001) ressalta que o estudo do futuro da localização do hotel também pode ser importante fator na criação da estratégia a ser seguida. Um hotel bem localizado dispõe de excelente fator de propaganda.

3.5 COMUNICAÇÃO

Uma boa comunicação com o cliente é fundamental para o sucesso de um

empreendimento. Quando se fala em comunicação, entende-se como a criação e manutenção de ferramentas para divulgação do produto/serviço hoteleiro. O objetivo é atrair novos clientes e manter os já existentes.

Antes de se definir o plano de comunicação, é preciso que o hotel esteja certo do que deseja divulgar. Conhecer o seu produto, saber se ele atende as necessidades dos clientes, como ele é visto em relação à concorrência, e como ele é percebido no mercado é essencial para criar uma campanha de comunicação eficiente. A publicidade deve ser considerada parte da estratégia de marketing, e seguir uma linha coerente com a imagem que é divulgada do hotel. Além disso, não se deve esquecer um ponto fundamental: nunca prometa mais do que o seu produto pode oferecer.

Lara (2001) ressalta a importância de se estabelecer uma missão. Qual o objetivo da campanha. Identifique uma missão e esteja certo que a campanha atende a esse propósito. Feito isso, o próximo passo é definir para quem vai a mensagem. A comunicação pode ser usada para informar, persuadir ou lembrar os clientes-alvos.

A comunicação de uma empresa pode ter vários objetivos, que devem ser definidos de antemão. Pode-se utilizar a publicidade para construir a reputação do hotel; para criar identificação da marca; para anunciar ofertas, promoções ou benefícios; e para atingir os canais intermediários, como agências de turismo.

3.5.1 Internet

A Internet é hoje uma ferramenta fundamental em qualquer empresa. Os profissionais de marketing têm que buscar novas maneiras de chegar ao seu público-alvo, comunicar com o cliente. E nos dias atuais, a Internet tornou-se um novo canal de relacionamento.

O hotel pode marcar presença na *web* de diversas maneiras. Oferecer

informações, promover debates, marcar reservas pelo *site*. Uma forma de atender individualmente a empresas e clientes é fornecer senhas, por meio do qual eles têm acesso a tarifas com descontos, benefícios especiais, promoções diferenciadas. O *site* deve dar oportunidade para o público responder e interagir, e deve atender rapidamente às solicitações feitas por e-mail.

3.6 PLANO DE MARKETING

Todo hotel possui características que o distingue da concorrência e cabe à administração do hotel levar essa informação ao público-alvo. Para isso, o marketing pode ser um eficiente instrumento de divulgação e estratégia do hotel. Um bom plano de marketing deve ser simples e claro nos seus objetivos. Deve-se começar estabelecendo os objetivos que irão nortear todas as ações do hotel e comunicar tais decisões a todos os envolvidos. O planejamento deve ser capaz também de medir o progresso das ações e resultados para, caso seja necessário, fazer as correções. Para Lara (2001), são cinco os pontos que um bom plano de marketing deve conter: análise situacional, objetivos de marketing, estratégia, plano de ação e controle.

3.6.1 Análise Situacional

A análise situacional deve levantar os seguintes pontos: dados internos do hotel, dados externos, situações favoráveis e desfavoráveis, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. O processo de planejamento inicia com a pesquisa e uma avaliação do mercado e do produto. A pesquisa tem por objetivo saber qual o perfil do cliente que frequenta o hotel e definir quem deve ser o alvo de toda estratégia de

marketing. A pesquisa pode trazer também informações do mercado, dos principais concorrentes, quais as futuras oportunidades de negócio e como o hotel está atuando em face da concorrência. As informações sobre a concorrência e o ambiente mercadológico facilitarão a tomada de decisões estratégicas, prevenindo o hotel de possíveis problemas e permitindo previsões para o futuro.

Pesquisas também podem ser usadas para medir objetivamente a atuação do hotel no mercado, preferência do cliente e as respostas do mercado às atuais estratégias. É possível se obter dados concretos de atuação em relação à concorrência, uma vez que a pesquisa pode traçar um comparativo, abordando pontos tais como: *market share*, ocupação, tarifa média, número de *covers* (pessoas atendidas nos restaurantes) etc. Com esses resultados, é possível avaliar a eficiência do plano de marketing adotado.

Outros dados a serem levantados na análise situacional são as informações da cidade, do estado e do país onde se situa o hotel. O surgimento de infra-estrutura na área de comunicação, áreas comerciais e de eventos, atrações turísticas e culturais, que podem influenciar o setor hoteleiro. Dados de turismo, indicando aumento ou declínio. Análise da oferta hoteleira, em número de estabelecimentos em todas as categorias, e como isso afeta seu hotel. Análise da concorrência e da clientela.

A análise situacional deve abordar também o produto hoteleiro em si: quais seus pontos fortes e fracos e como esses pontos influem no rendimento do hotel. A pesquisa de preço deve trazer um demonstrativo da evolução nos últimos anos sobre dois aspectos: tarifa balcão por categoria de apartamento e pelos vários segmentos de mercado, e o impacto desse resultado no hotel.

3.6.2 Objetivos e Estratégias de Marketing

Após a análise da situação, passa-se para o estágio das tomadas de decisão.

Os objetivos podem ser estabelecidos de maneira ampla e depois transformados em metas. É importante ressaltar que os objetivos devem ser mensuráveis para fornecer orientação e controle. Segundo Lara (2001), as principais áreas em que um hotel deve estabelecer seus objetivos são: ocupação, tarifa média, segmentação e contas-chaves. Para a autora, cada objetivo deve ser acompanhado de, pelo menos, três estratégias.

O plano deve apresentar coerência entre os seguintes elementos: mercado-alvo, posicionamento central, posicionamento de preço, proposta de valor, estratégia de distribuição e estratégia de comunicação. Cada um desses componentes tem seu papel na imagem que o hotel transmitirá aos clientes. O mercado-alvo pode ser definido por características demográficas, dados psicográficos, motivação de compra e outras características. O posicionamento central é uma definição do que o hotel está tentando oferecer e vender para o mercado. Pode ser qualidade, segurança, preço mais baixo, estilo etc. É possível que o hotel tenha necessidade de posicionamentos diferentes para cada um dos segmentos de mercado, porém é preciso assegurar-se de que não há conflito entre eles.

O preço pode ser definido pela relação preço/benefício: mais serviços por preços mais altos; menos serviços por preços mais baixos; serviços básicos com tarifas baixas; e mais serviços por preços mais baixos. A proposta de valor do hotel refere-se como o cliente percebe a qualidade do produto e se o mesmo oferece maior satisfação quando comparado aos demais produtos; no caso os hotéis concorrentes. A distribuição implica em definir qual o melhor caminho para se chegar ao público-alvo. E por fim, a estratégia de comunicação que é a definição da verba para cada ferramenta: publicidade, promoção, relações públicas, marketing direto etc.

3.6.3 Plano de Ação

O plano de ação é o ponto onde os objetivos devem ser traduzidos de forma

concreta, com cronogramas e responsabilidades definidas. É o momento de comunicar o plano de ação, definir datas para campanhas de publicidade, delegar tarefas, monitorar o desempenho das pessoas, e acompanhar o desenvolvimento da estratégia.

3.6.4 Controle

O plano de marketing deve ser acompanhado para verificar se as decisões tomadas são as melhores e que os objetivos propostos foram atingidos. Muitos são os elementos que podem influenciar e causar resultado não-desejado durante a execução do plano. Erros na avaliação do público-alvo, nos preços praticados, na distribuição ou na comunicação. A situação política e econômica também afetam o plano de marketing. O controle deve ser visto como uma maneira de se detectar erros e corrigi-los a tempo. Ele pode ser feito por meio da análise financeira, de marketing ou dos interessados (Lara, 2001).

Muitos hotéis se guiam apenas pelo desempenho financeiro. Embora seja um indicador, não é totalmente confiável, pois não aponta futuras situações de risco que possam surgir, como chegada de novos concorrentes. Por isso, ele não deve ser visto de forma isolada. Além da questão financeira, Lara (2001) propõe que a participação de mercado seja uma medida do desempenho das estratégias adotadas. O hotel deve verificar o percentual de ocupação e de tarifa média em relação ao percentual de ocupação dos seus concorrentes diretos e a partir disso, ou seja, o *market share*. Com esse dado, o hotel pode acompanhar se está aumentando, mantendo ou perdendo mercado. Os clientes também são uma boa fonte para se medir a eficiência do marketing adotado. Por meio de uma pesquisa de satisfação do cliente é possível verificar pontos fortes e fracos e serviços que devem ser melhorados.

4. CASE HOTEL UNIQUE

4.1 LEVANTAMENTO DE DADOS

Como exemplo de aplicação prática do marketing no setor hoteleiro, buscou-se trazer a descrição de um caso real. O hotel escolhido foi o Unique, de São Paulo. Inaugurado há dois anos, ele foi notícia em publicações nacionais e internacionais e é um dos primeiros hotéis de design do país. Também chamados hotéis-butique, esses hotéis apostam em ambientes exclusivos e serviços personalizados.

O primeiro passo foi solicitar uma entrevista para conseguir maiores informações sobre o hotel e suas estratégias. Após esse primeiro contato, seguiram-se outros feitos com a Assessoria de Comunicação do hotel e, principalmente, com a gerente de hospedagem, Soraya Karrer. Outras fontes de dados foram o site do hotel, publicações nacionais e a Internet. Muitos dados não puderam ser fornecidos pelo hotel por serem considerados confidenciais, mas acredita-se que as informações obtidas sejam suficientes para traçar o perfil do Hotel Unique.

4.2 O INÍCIO

O Hotel Unique surgiu em São Paulo com a ambição de se tornar referência hoteleira mundial. Foi criado pelo empresário Jonas Siaulys, que ganhou o hotel de seu pai, Victor Siaulys, um dos proprietários do laboratório farmacêutico Aché (Centofanti, 2002). A princípio, o empresário pretendia construir um luxuoso *shopping center* num terreno de seis mil metros da Av. Brigadeiro Luís Antônio. Várias pesquisas depois, o grupo de investidores percebeu que São Paulo não precisava de

mais um shopping. Segundo Siaulys, “a coisa foi se transformando num hotel, mas não era essa a nossa idéia. Não era a idéia de ter um projeto com retorno financeiro. Era ter o controle, o *drive* comercial e, dessa forma, acrescentar alguma coisa a cidade de São Paulo” (informação fornecida pela Assessoria de Imprensa do hotel).

O arquiteto Ruy Ohtake foi o responsável pelo projeto arquitetônico do hotel. O projeto começou a ser pensado em 1999 e foi concluído em 2002. Para Ohtake, “o design da fachada em forma de curva é a linha da arquitetura contemporânea brasileira” (Molina, 2003). O Unique se destaca por sua forma - um grande arco invertido, de 100 m de comprimento e 25 m de altura - e as janelas circulares, com diâmetro de 1,80 m, contribuem para a singularidade do projeto. Os dois vãos possuem 25 m de altura cada e trazem a conotação de um desenho urbano. Sua arquitetura inusitada rendeu-lhe o apelido de **Arca de Noé** ou **melancia** pelos paulistanos.

O projeto paisagístico, definido por paisagismo aéreo, é assinado por Gilberto Elkis. Entende-se por paisagismo aéreo a colocação de plantas suspensas, sustentadas por cabos. A ambientação interna do Unique ficou a cargo de João Armentano, que procurou trazer as últimas novidades do setor de *design* na decoração do hotel. O Unique tem a sua própria fonte de água, absolutamente potável, ligada a todas as instalações. Além disso, ele é totalmente independente em energia, possuindo gerador próprio que atende o hotel e suas demais áreas.

4.3 DESCRIÇÃO

O Hotel Unique é um cinco estrelas *plus*, localizado na Av. Brigadeiro Luis Antônio, esquina com a Rua Henrique Martins, nos Jardins. O Unique fica próximo ao Parque do Ibirapuera, à Av. Paulista, às principais vias que dão acesso aos centros de negócios e lazer de São Paulo e ao Aeroporto de Congonhas. São seis andares e 95 apartamentos, variando entre 36 e 312 m², todos com vista para o Parque do Ibirapuera

ou o arborizado bairro dos Jardins. As diárias giram entre R\$825,00 à R\$6.500,00.

Os seis andares de apartamentos têm um desenho muito singular: os corredores são uma sucessão de curvas, cujas tangentes recebem a luz natural. Nos quartos das “pontas”, doze ao todo, a forma curva da arquitetura possibilitou um correspondente espaço curvo.

FOTOGRAFIA 1: FACHADA DO HOTEL UNIQUE



FOTOGRAFIA 2: HALL DE ENTRADA



A arquitetura inovadora é seu principal chamariz. Corredores escuros, paredes sinuosas, elevador pintado de preto, piscina vermelha. Não há recepção e o

check-in é registrado em um *palmtop* enquanto o hóspede se dirige ao quarto. Nas palavras de Siaulyis, “Fizemos tudo diferente mesmo, de propósito. Só assim conseguiremos nos destacar em meio a tanta concorrência” (Centofanti, 2002).

Os quartos são equipados com ar condicionado com controle individual; fechaduras eletrônicas nos apartamentos; controle de luz, som e cortinas; CD e DVD; cofre para *laptop*, com carregador de bateria; correio de voz e duas linhas de telefone, sendo uma linha de celular para uso em todas as áreas internas do hotel; mesa de trabalho com tomadas para computador, fax e transmissão de dados rápida (Internet e *e-mail*); serviço de despertar; jornal diário.

FOTOGRAFIA 3: ACOMODAÇÕES



Para lazer dos hóspedes, o hotel oferece uma piscina aquecida na cobertura, com som sub-aquático e iluminação em fibra ótica, deck, solarium e biblioteca no

lobby. O hotel é complementado por três importantes atividades, que atuam de forma independente: o bar The Wall, no lobby; o restaurante Skye, na cobertura e o Espaço de Eventos, para 1.200 pessoas, no subsolo. Com uma área de 5 mil m² e pé-direito de 6 m de altura, o Espaço tem flexibilidade de formar diferentes ambientes, com todo o apoio necessário: hall, cozinha, copa, depósitos, sanitários e estacionamento. O restaurante Skye possui elevador panorâmico, acesso exclusivo, cobertura e terraço com vista de São Paulo. A cozinha é comandada pelo conhecido *chef* Emmanoeil Bassoleil.

FOTOGRAFIA 4: PISCINA



FOTOGRAFIA 5: RESTAURANTE SKYE



4.4 DETALHES DO HOTEL

A missão do Unique é oferecer tratamento personalizado para tornar a experiência do hóspede única e inesquecível, garantindo assim o seu retorno. Segundo a gerente de hospedagem, Soraya Karrer, a filosofia do hotel está presente em seu nome: “União de uma equipe que possui Nobreza de atitudes, proporcionando uma Inesquecível experiência, com uma Qualidade em serviços de caráter Unico, resultando em Expectativas excedidas para nossos hóspedes!”.

O Unique se define como um hotel de turismo de negócios e/ou Hotel Design - luxo superior, sendo que grande parte dos clientes é formada por pessoas de negócios, viajando sozinhas. Durante a semana hospedam-se executivos, arquitetos, artistas plásticos e músicos. Aos finais de semana, cresce o número de casais com pacotes de núpcias e pacotes de final de semana. Os hóspedes são principalmente americanos, europeus e brasileiros. Entre estes, é comum encontrar hóspedes de São Paulo que vem passar um final de semana no Unique, por ser um hotel design.

Para os clientes, o hotel oferece o chamado **Unique Service**: um único e exclusivo serviço para o hóspede, funcionando 24 horas para *room service*, *concierge*, lavanderia, aluguel de equipamentos e transportes diversos, serviços de secretária e central de comunicações. O **Unique Service** é considerado o principal diferencial em relação a outros hotéis, por ser a junção das principais funções do *front desk*, ou seja, é ao mesmo tempo mensageiro, porteiro, recepcionista, *order taker*, telefonista e *concierge*.

Segundo informações fornecidas pela gerente de hospedagem, a principal fonte de pesquisa de satisfação do cliente é feita no próprio contato com o hóspede, sendo a opinião deles o principal referencial. O hotel não utiliza questionários para pesquisa e/ou sugestões. No *check out*, o atendente sempre pergunta ao hóspede como foi a estada. Além disso, a *Guest Relations* também faz esse acompanhamento, procurando saber se tudo está correndo bem e se ele precisa de alguma coisa. A *Guest*

Relations é responsável também por receber e solucionar todo e qualquer tipo de reclamação dos hóspedes, de maneira personalizada, analisando caso a caso. Não há programas de fidelidade.

Os funcionários passam por treinamento no momento da contratação, sendo que cada departamento é responsável em treinar seus atendentes para a função designada, em suas respectivas áreas. Os departamentos contam com o apoio do setor de Recursos Humanos, que também está apto a orientar os funcionários. De acordo com a necessidade, é possível haver outros treinamentos, variando também a periodicidade desses.

O sistema de avaliação de desempenho dos funcionários é feito *on the job* pelo gerente ou supervisor responsável pelo departamento. Além disso, eles respondem semestralmente uma entrevista com o chefe do departamento, sobre o nível de desenvolvimento de suas tarefas. São avaliados itens como assiduidade, coleguismo, prontidão em ajudar, atendimento às necessidades dos hóspedes, trabalho em equipe etc.

A criação de novos serviços envolve todo o *staff*. Dependendo da dimensão do novo serviço, poderá ser levado para o comitê operacional definir e/ou modelar o serviço. Um exemplo desse sistema foi a criação do *cyber café* que fica ao lado do bar The Wall. A diretoria operacional e o departamento de tecnologia trabalharam em conjunto para definir o modelo dos computadores e de que forma seria oferecido mais esse serviço. Ficou estabelecido que hóspedes têm acesso livre aos computadores.

O hotel Unique, seguindo uma tendência mundial, hospeda também cães de pequeno ou médio porte. É cobrado 10% do valor da diária e o pequeno hóspede recebe como cortesia um *pet kit* (prato de comida, cama e caixinha higiênica) no apartamento ou suíte.

4.5 ESTRATÉGIA DO HOTEL UNIQUE

O hotel Unique pode ser classificado como um hotel de design, apostando em ambientes exclusivos e personalização de serviços. A inspiração para a construção veio através de Ian Schrager, proprietário do famoso Studio 54, também dono dos hotéis-conceito Mondrian, Paramount e Mercy. O conceito americano foi aperfeiçoado na Europa, onde hotéis menores com alto grau de personalização de serviços viraram mania da turma moderna e muito rica. Enquanto hotéis cinco-estrelas buscam a clientela dos executivos das grandes corporações, os hotéis de design oferecem exclusividade (Fernandes, 2003).

Pelas informações recebidas, foi possível perceber que o plano de comunicação do Hotel Unique enfocou desde o início seu *design* arrojado. Sua inauguração foi notícia em várias publicações internacionais como: *American Way* (janeiro/2003), *Condé Nast Traveller* (maio/2003), *Wallpaper* (maio/2003) e *The New York Times* (fevereiro/2004). A campanha de lançamento ficou a cargo da agência DPZ. Explorando o conceito **Receber é uma arte**, os anúncios traziam fotos com detalhes inusitados que fazem referência à imagem de requinte que o hotel pretende transmitir.

Atualmente seu nome é bastante associado a eventos do mundo da moda. O hotel foi escolhido para receber eventos badalados, como o Amni Hot Spot, realizado em junho de 2003, e o São Paulo Fashion Week, em janeiro deste ano. Desse modo, o hotel Unique acaba aproveitando-se também da mídia espontânea gerada pela repercussão desses eventos.

Não há um departamento de marketing e todas as decisões estratégicas são tomadas pelo próprio dono do hotel. Ele analisa pessoalmente todas as questões referentes a marketing e se reúne regularmente com os gerentes de cada departamento para definir qual a melhor estratégia a ser seguida.

A palavra-chave para o Unique é **personalização**. Nada de procedimentos

padrões no atendimento aos hóspedes. Por esse motivo, não se utiliza o uso de pesquisas de satisfação, comum em muitos estabelecimentos. Cada cliente deve sentir-se exclusivo e suas exigências atendidas de forma personalizada, papel da *Guest Relations*. Desse modo, a satisfação é medida no contato pessoal como cliente e reclamações são resolvidas pessoalmente. A estratégia, coerente com a filosofia de um hotel de design, é fazer o cliente se sentir único.

O problema principal a ser enfrentado pelo Unique é o custo de hospedagem. O hotel vende **exclusividade** e essa personalização possui um preço muito alto. O estilo moderno atrai muitos jovens bem-sucedidos e ávidos por novidades, mas que precisam estar dispostos a pagar caro. Em janeiro, a taxa de ocupação média do Unique era de 20%; era preciso chegar a 70% para se equiparar a seu concorrente mais próximo em São Paulo, o Emiliano (Schwartz, 2004).

4.6 SUGESTÕES

O hotel Unique é independente, não sendo parte de nenhuma rede de hotéis. Criado e gerenciado de acordo com seu proprietário, o hotel orienta suas atividades buscando a personalização de serviços e ações. Como seu principal problema é a baixa taxa de ocupação, talvez seja o momento de se fazer uma análise situacional, conforme abordado anteriormente. O objetivo é buscar atualizar os dados internos e externos, tais como perfil do público-alvo, oportunidades de negócio, principais serviços, diferencial etc., e avaliar qual tem sido o retorno das atuais estratégias praticadas pelo hotel. Com essas informações, é possível verificar se o momento é oportuno para a criação de um novo plano de marketing.

Independente do resultado dessa avaliação, seria interessante que o hotel sistematizasse pelo menos sua coleta de informações, atualmente a cargo da *Guest Relations*. Os índices de satisfação seriam medidos não somente pelo contato pessoal,

mas também por meio de relatórios, que fariam avaliação mais precisa dos serviços oferecidos. Outra informação relevante ao hotel e que atualmente parece não estar sendo levantada, são os motivos que fazem que o cliente volte a se hospedar no Unique.

O Unique é bastante procurado para eventos do mundo da moda, o que combina com o caráter **moderno** que o hotel apresenta. O setor de vendas deve buscar também a simpatia de agências de publicidade, visando a outros eventos de divulgação de produtos que caibam no perfil de *hotel design* do Unique.

Outra possibilidade diz respeito ao seu público-alvo. Dono de uma localização privilegiada, o hotel definiu como seu público pessoas viajando a negócios. Devido ao seu alto custo de hospedagem, o hotel poderia buscar também o interesse de turistas, principalmente estrangeiros. Isso pode ser feito com o apoio de agências de viagens, que incluiriam o Unique em seus pacotes de turismo. Seu plano de comunicação continuaria a investir em anúncios em publicações internacionais de turismo, como foi feito na época da inauguração do hotel. *Press releases* também auxiliariam na divulgação do hotel e na criação de uma imagem forte. Com isso, espera-se conseguir aumentar a taxa de ocupação do Unique, que é baixa devido ao custo de hospedagem. Uma vez que o preço já está estabelecido, a estratégia é investir em um público para quem as diárias cobradas sejam aceitáveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso dos serviços aos clientes no marketing da empresa foi o tema escolhido devido à sua grande importância e utilização para empresas. Muitos autores defendem seu uso como diferencial competitivo diante da grande oferta existente de organizações e como ferramenta para atrair e satisfazer o cliente. Quando a escolha é

pela excelência nos serviços, a empresa pode esperar desempenho superior em relação àquelas que não utilizam os serviços aos clientes como filosofia de diferenciação.

A chamada indústria da hospitalidade é uma das que mais cresce no mundo e está em franca expansão no Brasil. Para se ter uma idéia, em Curitiba, a expectativa é que, até o fim de 2005, mais 15 hotéis sejam inaugurados na capital. Serão aproximadamente 500 novos postos de trabalhos diretos, além de centenas de indiretos, gerando mais de 16 mil leitos (Guimarães, 2004). Diante desse panorama, optou-se por discutir o marketing no setor hoteleiro. As questões apresentadas servem de orientação para as organizações que devem estar preparadas para atender a demanda que surgirá e também para enfrentar a concorrência. A qualidade dos serviços pode ser o diferencial que muitos hotéis procuram para se estabelecer no seu segmento.

Por fim, vale ressaltar que o marketing é uma atividade que possibilita à empresa aprendizado contínuo por meio de suas ações e decisões. Com as mudanças rápidas trazidas ao mercado, os hotéis têm que reexaminar periodicamente suas atividades e marketing, bem como avaliar seu desempenho. Se o resultado está aquém do concorrente, possivelmente o próximo passo será o declínio da participação do mercado e da lucratividade. Por isso, as empresas devem estar atualizadas no mercado, acompanhando seu próprio desempenho e reavaliando decisões.

BIBLIOGRAFIA

AKEL, J. **Marketing hoteleiro com experiências**. São Paulo: Edicon, 2001. 96 p.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. Tradução: Sara Gedanek. São Paulo: Makron Books, 1992.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 156 p.

CASTELLI, G. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EDUCS, 1991. 136 p.

CENTOFANTI, M. Tudo por um hóspede: a abertura de três hotéis de luxo na cidade acirra a disputa por clientes paulistanos e turistas. **Veja São Paulo**, 4 set. 2002.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.

FERNANDES N. Os novos seis estrelas: São Paulo e Rio de Janeiro ganham hotéis de design, que já roubam a clientela vip das tradicionais redes de hotéis de luxo. **Época**, ed. 275, p. 62-63, 25 ago. 2003.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços** – a competição por serviços na hora da verdade. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

GUIMARÃES, M. **Hotelaria curitibana**. Caderno de Turismo, Gazeta do Povo, 19 fev. 2004. Editorial.

HOTEL UNIQUE. Disponível em: <<http://www.hotelunique.com.br>> Acesso em: 19 mar. 2004.

KARRER, Soraya. Entrevista concedida a Luciane Kato Kiwara. Abr. 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil Ltda., 1998. 528 p.

LARA, S. B. **Marketing & vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

LOPES, F. **Hotel Unique chega a SP com campanha da DPZ**. Meio&Mensagem online. Disponível em <<http://www.mmonline.com.br/mmonline/jsp/Navega.jsp?pIdConteudo=17659>> Acesso em: 5 abr. 2004

MOLINA, C. Curvas e cores na obra de Ruy Ohtake. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/divirtase/noticias/2003/jan/27/151.htm>> Acesso em 05 abr. 2004.

SCHWARTZ, C. **Hotel Unique se une o Fashion Week com modernidade e mimos**. Disponível em <<http://www.br.news.yahoo.com/030128/16/ac5w.html>> Acesso em 05 abr. 2004.

TORRE, F. D. L. **Administração hoteleira, parte I**: departamentos. São Paulo: Roca, 2001. 154 p.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente**: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.