

# Gestão de Marketing em Pequenos Empreendimentos Hoteleiros

Marketing Management in Small Hospitality Firms

Rivanda Meira Teixeira<sup>1</sup>

**RESUMO:** No Brasil ainda são muito escassos os estudos publicados que enfocam a gestão de pequenos empreendimentos turísticos, apesar de, a exemplo das demais atividades econômicas, a maioria das empresas do setor ser de pequeno porte. Este estudo tem como objetivo analisar aspectos da gestão de marketing em empresas hoteleiras de pequeno porte localizadas no Estado de Sergipe. Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais realizadas com trinta empresários, que foram selecionados por meio de critério de amostragem não probabilístico por julgamento. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário elaborado a partir das variáveis operacionais do estudo: características dos empreendimentos e gestão de marketing. Dentre as principais conclusões destaca-se a de que a gestão de *marketing* nessas empresas pode ser considerada pouco técnica e baseada no *feeling* dos seus proprietários, fato comum em empresas de pequeno porte.

**PALAVRAS-CHAVE:** hotelaria; pequenas empresas; marketing; gestão.

**ABSTRACT:** In Brazil there is a shortage of studies that focuses on management of small tourism firms, in spite of, following the other economic activities; they are majority in the sector. This study has the objective to analyse aspects of marketing management in small hospitality firms located in Sergipe

state. Data were collected by personal interviews with thirty business owners, selected by non-probabilistic judgmental sampling criteria. Questionnaire was defined based on two study operational variables: business characteristics and marketing management. Among the conclusions it can be highlighted that in these firms marketing management can be evaluated as technically limited and it is mainly based on the feeling of its owners, which is very usual practice in small businesses.

**KEYWORDS:** hospitality; small firms; marketing; management.

## Introdução

No Brasil ainda são muito escassos os estudos publicados que enfocam a gestão de empreendimentos turísticos e, dentre eles, observa-se uma escassez ainda maior de trabalhos voltados para a análise de pequenos empreendimentos, apesar de, a exemplo das demais atividades econômicas, a maioria das empresas do setor ser de pequeno porte.

Na Europa, as pequenas empresas dominam a indústria de turismo, a exemplo do Reino Unido, onde as micro e pequenas empresas, com até dez funcionários, representam 91% dos estabelecimentos hoteleiros, empregando um terço da força de trabalho do setor, enquanto 99,8% dos hotéis e restaurantes empregam menos de cinquenta pessoas (Morrison, 1998).

No Brasil, apesar de não existirem disponíveis dados específicos sobre as pequenas empresas do setor turístico, a importância dessas empresas é mais do que evidente em todos os setores. No período de 1990 a 1999 foram constituídas 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no País, das quais 267.525 eram microempresas, representando um percentual de 56,32% do total. Informações do Sebrae, elaboradas a partir dos dados do IBGE, apresentam para o setor de serviços, de maneira geral, a seguinte configuração: 87,1%, são micro, 10,2%, são pequenas, 1,2% médias e 1,3% grandes empresas (Sebrae, 2003).

A predominância das pequenas empresas no setor pode ser explicada, de acordo com Hughes (1992) e Ball (1996), por três fatores: o capital para iniciar o negócio pode ser pequeno, não é necessário conhecimento específico e as barreiras para entrada no setor são relativamente baixas se comparadas às de outras indústrias. Além disso, afirma Morrison (1998), o mercado de turismo é altamente segmentado e frequentemente operado por uma diversidade de pequenas empresas que oferecem uma variedade de locações, de qualidade, de infra-estrutura física e que estão voltadas para mercados de nichos especiais.

1. Doutora em Administração pela Cranfield University, Inglaterra, e Pós-Doutorada em Turismo pela Bournemouth University, Inglaterra, e em Gerenciamento de Pequenas Empresas do Setor Turístico, na University of Strathclyde, Escócia. Docente da Universidade Federal do Paraná. Contato: Dep. de Administração/UFPR, Av. Prefeito Lothário Meissner, Campus III – 80210-170 – Curitiba - PR; e-mail: rivandateixeira@yahoo.com

De acordo com o WTO – World Travel Organization (2000), são considerados micro e pequenos estabelecimentos hoteleiros aqueles que possuem menos de cinquenta quartos e que empregam menos de dez pessoas. No entanto, o critério do número de empregados adotado pelo WTO parece adequado aos países desenvolvidos, onde o custo da mão-de-obra é muito mais alto do que nos subdesenvolvidos.

No Brasil, como não existe critério de classificação voltado especificamente para definir o tamanho das empresas do setor hoteleiro, adotar-se-á o utilizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para o setor de serviços, em que são consideradas micro as empresas que possuem até nove empregados e de pequeno porte as que possuem de dez a 49 empregados. Para este estudo, foram selecionados hotéis/pousadas de micro e pequeno porte com até 49 empregados e com até cinquenta quartos, utilizando-se ambos os critérios do Sebrae e da WTO.

Este estudo pretende contribuir para a diminuição deste *gap* e tem como objetivo analisar aspectos da gestão de marketing em empresas hoteleiras de pequeno porte localizadas no Estado de Sergipe. Os dados foram coletados por meio de entrevistas pessoais realizadas com trinta empresários, que foram selecionados através de critério de amostragem não probabilístico por julgamento. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário elaborado a partir das variáveis operacionais do estudo: características dos empreendimentos e gestão de marketing.

Inicialmente, será apresentada uma breve análise do contexto e da importância das pequenas empresas, assim como do marketing em pequenas empresas, no setor de serviços e em turismo. A seguir, descreve-se o enfoque metodológico do estudo e, nos itens subseqüentes, apresenta-se a análise dos dados coletados e as conclusões da pesquisa.

## Contexto e Importância dos Pequenos Negócios

A conceituação das empresas segundo seu porte é tarefa relativamente complexa devido ao grande número de variáveis que podem ser consideradas, além da necessidade de determinação de parâmetros para medir essas variáveis. No entanto, não é necessário lograr uniformidade a esse respeito. O critério escolhido e suas medidas vão depender efetivamente dos fins que se têm em vista.

De acordo com Batalha e Demori (1990), um dos índices quantitativos mais utilizados em todo o mundo é o refletido pelo faturamento ou volume de vendas. No entanto, reconhece-se que este índice apresenta distorções pelo fato de os critérios variarem de acordo com o mercado da empresa, seu ramo de atividade e sua capacitação tecnológica. Já os critérios qualitativos corresponderiam à capacidade de inovação tecnológica ou à tecnologia adotada, e alguns outros que Morelli (1994) considera “mais vagos e difíceis de mensurar”, como possuir ou não uma administração especializada; possuir ou não produção em escala; e ser ou não receptora de mão-de-obra liberada do setor rural.

Apesar da popularidade desses critérios, considera-se o de número de empregados, adotado pelo IBGE e pelo Sebrae, o de mais fácil manipulação. Este critério é tanto econômico quanto social em razão das indicações que oferece dos problemas sociais pertinentes, principalmente, à absorção de mão-de-obra.

A importância econômica e social dos pequenos negócios das pequenas empresas é inegável e tem sido objeto de interesse de diversos autores. Pesquisadores como Solomon (1989), Batalha e Demori (1990) e Rattner et al. (1985) dão destaque às funções macro e microeconômicas das pequenas e médias empresas. Para eles, essas empresas funcionam como “amortecedoras” de choques em épocas de crise econômica, desempenham as tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema e têm papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital. Do ponto de vista microeconômico, suas vantagens são muitas em relação às grandes empresas. As PMEs são reconhecidamente mais flexíveis e menos burocratizadas, o que lhes permite respostas mais rápidas e mais adequadas ao ambiente. Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas, o que lhes garante um papel de *locus* privilegiado de inovações tecnológicas.

Solomon (1989) destaca também o papel social das PMEs. Elas absorvem uma parcela surpreendente da força de trabalho em todos os países e são as maiores geradoras de emprego por capital investido. Apesar de pagar salários inferiores aos das grandes empresas e, de forma geral, ter condições de trabalho comparativamente piores, representam, para um grande contingente de pessoas, a possibilidade de inserção no mercado de trabalho. Além disso, diz o autor, são capazes de gerar, em épocas de crise, maiores oportunidades de empregos.

Segundo dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, as micro e pequenas empresas representam 98% dos cerca de 3,4 milhões de empresas brasileiras; empregam 49% da mão-de-obra, além de contribuírem com algo em torno de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

## Marketing nas Pequenas Empresas, no Setor de Serviços e Turístico

Na definição clássica de Kotler (1998), *marketing* é a análise, organização, planejamento e controle dos recursos, políticas e atividades da empresa oferecidos ao cliente, visando satisfazer suas necessidades e desejos de grupo, obtendo lucros. Três diferentes enfoques de *marketing* têm sido apresentados historicamente pelos estudiosos da área: a orientação para a produção, para as vendas e para o consumidor. A orientação para o consumidor é preferível às demais porque não só reconhece as metas de produção-eficiência e as vendas profissionais como também agrega a preocupação com a satisfação do cliente.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997) o *marketing* de pequenas empresas consiste daquelas atividades que se relacionam diretamente com a identificação dos mercados-alvo, com a determinação do potencial dos mercados-alvo e com a preparação, a comunicação e a satisfação plena desses mercados. A necessidade de pequenas empresas adotarem a abordagem de *marketing*, afirmam Ikeda e Toledo (1994), é ressaltada pelo exemplo de inúmeras empresas que fracassam todo ano por razões que podem ser atribuídas a falhas em *marketing*. Elas precisam, segundo esses autores, considerar seriamente esse aspecto de seu negócio e dedicar os recursos necessários, especialmente o tempo administrativo, para esse fim.

O *marketing* das pequenas empresas, afirma Ikeda (1995), deve ser diferente daquele praticado pelas de maior porte, devido às características inerentes ao tamanho da organização. A mesma autora destaca, ainda, que elas devem manter-se sensíveis às necessidades dos consumidores, postura na qual repousa no cerne do conceito de *marketing*, ou seja, ir ao encontro das suas exigências.

O *marketing* de serviços, no qual se insere o setor turístico, tem fundamentos e objetivos diferentes daqueles do *marketing* de produto que vem sendo utilizado na indústria de bens de consumo. Para Semenik & Bamossy (1995: 735), “serviços constituem atividades, benefícios, ou satisfações colocadas à venda onde não existe nenhuma troca de bens tangíveis que envolvam uma transferência de propriedade”. No entanto, um bem tangível, afirmam os autores, pode ser usado na prestação de serviços, como uma viagem aérea ou acomodação em hotel, mas o comprador não adquire a propriedade do bem após o uso do serviço.

Semenik e Bamossy (1995) destacam, ainda, que até o ano de 2020 os maiores setores comerciais do mundo serão os do ramo de viagens e turismo, telecomunicações e assistência médica. O setor de viagens e turismo já é virtualmente o maior do mundo, segundo qualquer padrão econômico de medição, incluindo produção bruta, valor agregado, investimento de capital, geração de empregos e contribuições tributárias.

A empresa turística, segundo a Organização Mundial do Turismo (2001), por sua dependência dos desejos e das necessidades de uma demanda mutável, está especialmente preparada para adotar uma atitude inovadora e orientada de mercado, aplicando o *marketing* como filosofia de gestão para alcançar seus objetivos.

Krippendorf (1971 apud OMT, 2001: 278) define *marketing* turístico como a adaptação sistemática e coordenada das políticas dos que empreendem negócios turísticos, privados ou estatais, sobre o plano local, regional, nacional e internacional, para a máxima satisfação das necessidades de certos grupos de consumidores e assim obter lucro certo. Algumas considerações podem ser feitas, então, a partir dessa definição: a necessidade de uma política turística integradora, a escolha de segmentos da demanda e o compromisso entre a necessidade de satisfazer o viajante e o lucro pretendido.

Em síntese, para a OMT (2001) o conceito de gestão de *marketing* turístico apóia-se em três elementos básicos: 1) satisfação das necessidades dos turistas, para o que será necessário conhecimento prévio de seus motivos e comportamentos, por meio dos estudos de mercado; 2) planejamento e promoção do produto turístico com elementos e características detalhadas que sejam atrativas ao consumidor, satisfaça suas expectativas uma vez consumido e gere lucro para a organização que o produz; 3) função de intercâmbio, realizada pelos canais de distribuição que permitem o contato da demanda com a oferta, gerando lucro.

Dois estudos realizados sobre *marketing* em pequenas empresas do setor turístico merecem destaque. O primeiro é o de Ikeda (1995), que foi baseado em tese de doutorado defendida na Universidade de São Paulo e teve como objetivo estabelecer um modelo de gestão de *marketing* para empresas de serviços de pequeno porte. A pesquisa de campo foi realizada com 409 agências de viagens localizadas em São Paulo, utilizando questionário elaborado com vistas a fazer análises univariadas, bivariadas e multivariadas. Dentre as principais conclusões destaca-se a de que as agências de viagens, em geral, não enfocam o *marketing* como atividade formal, apesar de praticá-la informalmente. Além disso, enfatizou-se a inexistência de uma clara definição dos segmentos-alvo que elas pretendem explorar.

O segundo estudo foi realizado por Mota (2000) em 135 hotéis de pequeno e médio porte localizados em Fortaleza, e teve como objetivo analisar a sazonalidade da demanda turística, as estratégias promocionais praticadas por essas empresas, identificar se essas estratégias inserem-se num planejamento de *marketing* e verificar a variação das estratégias praticadas por essas empresas nas diferentes estações turísticas. Concluiu que as pequenas e médias empresas do setor não

conhecem nem investigam o seu cliente, além de não fazerem planejamento de marketing. Destacou que o *feeling* e a observação, apesar de importantes para o gerenciamento dos serviços, não vão impedir que a concorrência, cada vez mais acirrada com a instalação de grandes redes hoteleiras, venha a determinar o crescimento dos casos de extinção dessas empresas.

## Enfoque Metodológico

Este estudo tem por objetivo analisar a gestão de marketing em empresas do setor hoteleiro e se volta especificamente para as de pequeno porte. Tem natureza descritiva, pois pretende descrever as variáveis selecionadas para o estudo, e exploratória, já que, segundo Gil (1996), as pesquisas exploratórias têm como meta principal proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, a respeito de determinada idéia.

Para a coleta de dados, utilizou-se o método de entrevistas pessoais a fim de captar as percepções dos entrevistados a respeito do tema. Foi aplicado questionário estruturado, composto por questões fechadas e abertas.

De acordo com dados do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável para o Pólo Costa dos Coqueirais (PDITS, 2000), existiam até esta data 88 hotéis e pousadas classificados e não classificados em Sergipe. Para este estudo, foi considerada uma amostra de trinta estabelecimentos localizados em Aracaju e nos municípios que possuem maior movimento turístico, a exemplo de Itabaiana, Lagarto, Estância, Tobias Barreto e Canindé do São Francisco.

O critério de amostragem adotado foi o não probabilístico por julgamento, e as empresas pesquisadas foram selecionadas em função da variável tamanho. Somente foram considerados os hotéis de pequeno porte e as pousadas, assim caracterizados com base no critério do número de empregados adotado pelo Sebrae, o qual considera, no setor serviços, micro os empreendimentos que possuem até nove empregados, e de pequeno porte os que possuem de dez a 49 empregados. Além disso, foi considerado também o número de quartos, adotando o critério da WTO (2000), em que são considerados micro e pequenos estabelecimentos hoteleiros aqueles que possuem menos de cinquenta quartos.

Foram consideradas para este estudo duas variáveis operacionais que estão definidas em função de seus indicadores, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Variáveis operacionais e indicadores

Características dos empreendimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tipo e localização</li> <li>• número de quartos e leitos</li> <li>• número de empregados</li> <li>• propriedade e família</li> <li>• estrutura organizacional do negócio</li> <li>• data de início do negócio</li> </ul>
Gestão de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clientes</li> <li>• produtos/serviços</li> <li>• preços e taxa de ocupação</li> <li>• estratégias para diminuir a sazonalidade</li> <li>• qualidade dos serviços</li> <li>• concorrência</li> <li>• vantagens competitivas</li> <li>• propaganda, promoção de vendas e vendas pessoais</li> </ul>

## Análise dos Dados

Inicialmente, serão analisados os dados relativos ao perfil dos empreendimentos hoteleiros de pequeno porte no Estado e, em seqüência, serão apresentados os relativos à gestão de marketing.

### Características dos Empreendimentos Hoteleiros

O perfil dos empreendimentos hoteleiros será analisado nesta seção em função dos seguintes indicadores: tipo, localização e número de quartos e leitos, número de empregados, propriedade e família, estrutura organizacional do negócio e data de início do negócio.

#### *Tipo, localização e número de quartos e leitos*

Dos trinta estabelecimentos que participaram do estudo em Sergipe, 53% eram hotéis e 47% pousadas. Deles, 70% localizavam-se na capital, Aracaju, e 30% no interior, em cidades como Itabaiana, Lagarto, Estância, Tobias Barreto e Canindé do São Francisco.

Um dos critérios utilizados para medir o tamanho de negócios no setor hoteleiro é o número de quartos e o de leitos. Como mencionado, este estudo se

voltou para os empreendimentos de pequeno porte, em que cerca de 60% dos estabelecimentos pesquisados tinham até trinta quartos e 53,3% tinham até sessenta leitos, conforme visualizado nas Figuras 1 e 2.

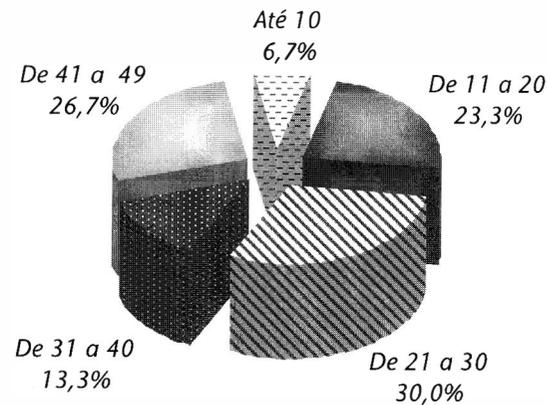


Figura 1. Número de quartos

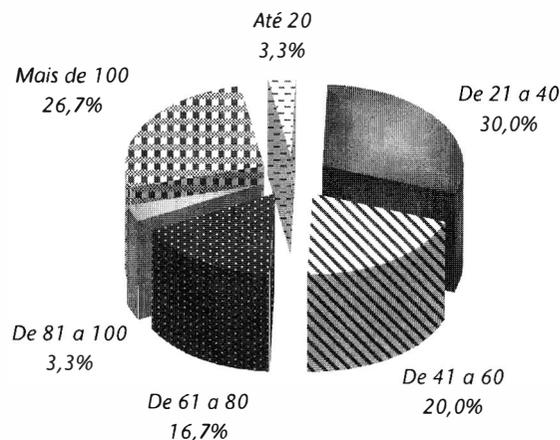


Figura 2. Número de leitos

### Número de empregados

Segundo o Perfil da Hotelaria Sergipana (Sebrae/Abih/SE, 1999), elaborado com hotéis e pousadas de todos os portes, 65% dos estabelecimentos hoteleiros possuíam até cinco pessoas ocupadas fixas, mas os hotéis classificados absorviam cerca de quarenta pessoas e, destes, os de cinco estrelas possuíam em média 74 pessoas ocupadas, enquanto nos de quatro estrelas esse número era de 51 pessoas. O estudo também identificou cerca de dez pessoas entre os estabelecimentos não classificados.

Cerca de 46,7% dos estabelecimentos hoteleiros que participaram deste estudo possuíam até nove empregados, e os demais 53,3% possuíam até 49 empregados. Cerca de 63,3% informaram que costumavam contratar mão-de-obra temporária no período de alta estação.

### Propriedade e família

A grande maioria dos negócios hoteleiros de pequeno porte em Sergipe (73,3%) é de propriedade familiar, e os principais sócios dos empreendimentos são esposo/esposa, pai/mãe, irmão/irmã e filhos/filhas. Apenas um percentual de 26,6% dos negócios pertence a apenas um único dono. Essa participação de familiares na empresa pode dar-se de forma ativa, desempenhando funções gerenciais, ou apenas formalmente na constituição jurídica da empresa. Foi verificado que, em praticamente todas as empresas que participaram do estudo (93,3%), existem pessoas da família trabalhando nas diversas atividades do hotel/pousada, e geralmente são cônjuges, filhos, irmãos e sobrinhos.

Um percentual elevado de 53,3% dos empresários sergipanos tem outros negócios além do hotel/pousada. Os negócios podem estar ligados ao setor de turismo, como alimentos e bebidas e locadora de veículos, ou outros empreendimentos variados, como posto de gasolina, construtora e farmácia. Outros atuam como profissionais liberais, como médicos ou funcionários públicos, e um dos entrevistados ocupava o cargo de secretário de turismo do município.

### Estrutura organizacional

Os empreendimentos hoteleiros de pequeno porte em Sergipe, na sua maioria (63,3%), têm estrutura muito simples, com apenas os donos e os empregados. Apenas 36,6% deles têm um nível intermediário de gerente que, em muitas situações, assume a direção do negócio, pois o proprietário trabalha em outra atividade. Apenas dois deles, os de maior porte, tinham mais de um cargo de gerente.

Em praticamente todas as empresas entrevistadas a contabilidade é feita internamente, mas em algumas delas o proprietário informa que organiza os dados, faz o registro e leva para o contador fazer o fechamento.

#### *Data de início do negócio*

A maioria dos negócios hoteleiros de pequeno porte no Estado de Sergipe é recente e se iniciou em meados da década de 1980. Observa-se que, a partir de 1996, houve maior incidência de novos empreendimentos, conforme pode ser visualizado na Figura 3.

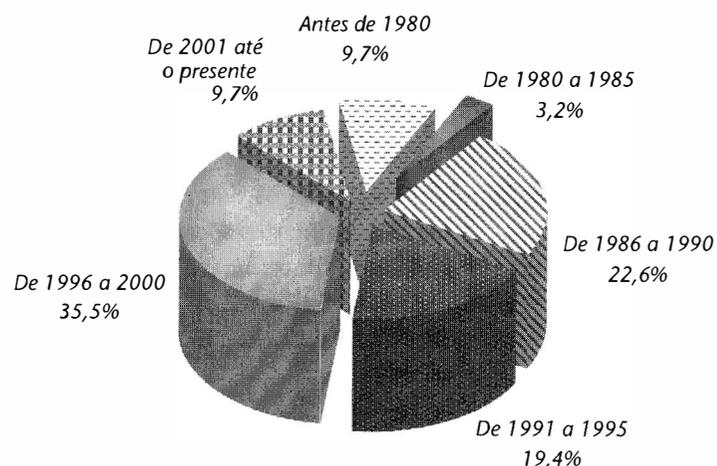


Figura 3. Ano de início das atividades

Ao comparar os dados acima com os encontrados no estudo de Barbosa e Teixeira (1997), relativos às empresas do setor turístico como um todo, observa-se que, no mesmo período, também houve maior incremento da atividade em Sergipe.

#### *Gestão de Marketing*

A gestão de marketing nos pequenos estabelecimentos hoteleiros em Sergipe é analisada em função dos seguintes indicadores: clientes, produtos/serviços, preços e taxa de ocupação, estratégias para diminuir a sazonalidade, qualidade dos

serviços, concorrência, vantagens competitivas, propaganda, promoção de vendas e vendas pessoais.

#### *Clientes e produtos/serviços oferecidos*

A maioria dos turistas de Sergipe é turista de negócios, conforme foi verificado neste e em outros estudos (Barbosa e Teixeira, 1999; Emsetur, 1999). O percentual médio de turistas de lazer é de 20% a 30% e varia em função da estação do ano, podendo ser praticamente zero nos meses da baixa estação e até 100% na alta. São oriundos principalmente do Estado da Bahia, viajam especialmente nos fins de semana prolongados mas, no período de verão, é freqüente a presença de visitantes de todas as partes do país, com destaque para São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Minas Gerais e Goiânia, além dos outros Estados do Nordeste.

Os entrevistados comentam que os turistas provenientes da Bahia vêm para Aracaju para descansar nos fins de semana/feriados, enquanto os dos outros Estados vêm para conhecer a cidade. Alguns dos entrevistados comentaram o aumento do número de turistas da terceira idade, especialmente na baixa estação, de participantes de eventos esportivos, de grupos que viajam por meio de agências e operadoras. No interior do Estado observa-se um aumento de número de visitantes em festas de padroeiro ou em eventos especiais como micareta, vaquejada, exposição agropecuária, entre outros.

Já o turismo de negócios é predominante na maior parte do ano e, mesmo na alta estação, continua sendo expressivo. A média de turistas de negócios varia de 70% a 80%, sendo estes, na sua maioria, representantes de vendas, funcionários de empresas de telefonia (cuja central está em Salvador) e servidores públicos, entre outros profissionais.

Todos os hotéis e pousadas de Sergipe oferecem café da manhã, entretanto, o número de opções oferecidas para outros produtos/serviços é bastante limitado, como pode ser visto na Figura 4. Pode-se observar que em apenas 26,6% dos estabelecimentos pesquisados existem restaurante e lanchonete, e que 23,3% deles afirmam possuir sala para reunião/curso/seminário em função da necessidade do cliente principal, que é o de negócios.

#### *Preços e taxa de ocupação*

Os preços variam muito nos hotéis/pousadas de Sergipe, dependendo da estação, da localização, das instalações e dos serviços oferecidos. No entanto, o período de estada é o fator que mais influencia no preço. São nos meses de alta estação (dezembro, janeiro, fevereiro e, no meio do ano, a partir do final de junho

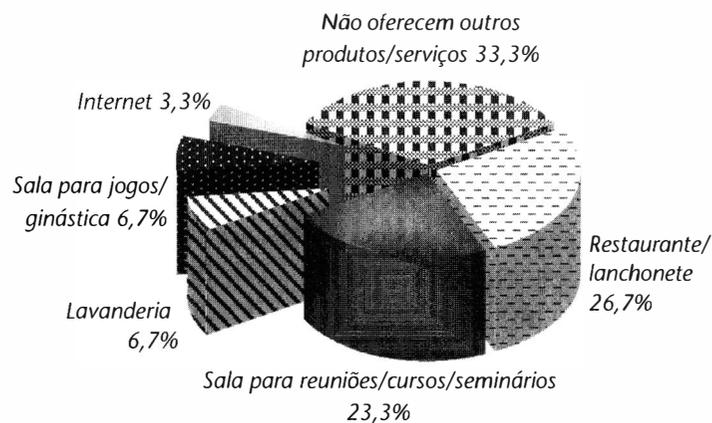


Figura 4. Produtos/serviços

– festas juninas – e julho), que os preços atingem o seu ponto máximo. Também são considerados períodos de alta os fins de semana prolongados devido a feriados, quando os hotéis e pousadas vendem “pacotes” com preços mais altos do que no período normal.

Existem preços para quartos de solteiro, de casal, triplo ou quádruplo e descontos especiais para a baixa estação e períodos de permanência maiores, mas, de forma geral, os proprietários admitem negociar redução de preço.

Os preços mais baixos registrados para o quarto de solteiro nos hotéis/pousadas que participaram deste estudo chegaram a R\$ 10, e o mais alto pode chegar em apartamento duplo a R\$ 140. De forma geral, os preços para os quartos de solteiro em baixa estação nos hotéis e pousadas se encontram mais concentrados em duas faixas – 40% cobram menos de R\$ 30, outros 40% de R\$ 30 a R\$ 40, 17% cobram de R\$ 41 a R\$ 50 e apenas 3%, mais de R\$ 50. Para os quartos de casal, esses valores podem aumentar de 15% a 50%. Na alta estação ou em fins de semana especiais, os preços podem ser majorados de 30% até 100%.

A taxa de ocupação média nos hotéis e pousadas de Sergipe na alta estação é de 90%, podendo chegar a até 100% na posição mais otimista e 50% na mais pessimista. Já a ocupação média na baixa pode ser de até 10%, mas chega a 80%. Uma das pousadas informa que tem ocupação de 100% todo o ano por adotar a estratégia de diárias fracionadas para casais que pretendem utilizar o quarto por poucas horas.

As taxas de ocupação variam muito entre a alta e a baixa estação. A média na alta estação pode chegar a 90%, enquanto na baixa pode ficar na faixa de 30%, tendo casos de empresas que, na baixa, podem chegar até 10%. São considerados

meses de alta estação janeiro, fevereiro e julho e, no outro extremo, abril, maio e agosto são meses de baixa. A taxa de ocupação média durante o ano, então, ficaria na faixa de 60%. Uma das estratégias de sobrevivência adotadas é a adoção de diárias fracionadas.

#### *Estratégias para diminuir a sazonalidade*

Apesar dos sérios problemas enfrentados pelos hoteleiros do Estado com relação à sazonalidade, nem todos adotam medidas para diminuir os seus efeitos. Dos hoteleiros que participaram desse estudo, 73,3% afirmaram adotar estratégias específicas para diminuir os problemas da sazonalidade. Para os demais 26,7%, nada muda, pois a maior parte dos clientes é turista de negócios e não há necessidade de alterações. Dentre as estratégias citadas, vale mencionar as visitas e os convênios com as empresas (33,3%), descontos especiais ou pacotes (26,6%), participação do Convention Bureau para atrair eventos (6,6%), uso de mala direta (6,6%), participação em eventos de divulgação como feiras (3,3%) e elaboração de *home page* (3,3%). A utilização de diárias fracionadas para casais foi também mencionada por cerca de 10% dos respondentes, que explicaram utilizar esse recurso para conseguir sobreviver na baixa estação.

#### *Qualidade dos serviços*

Um dos pontos essenciais para a atração e manutenção de clientes no setor de hotelaria é a qualidade dos serviços prestados. O controle da qualidade desses serviços, em 66,6% dos estabelecimentos que participaram do estudo, é feito pessoalmente pelo proprietário e/ou esposa, e nos demais 33,3% é feito pelo gerente/governanta/recepcionista.

Vale destacar que muitos entrevistados do sexo masculino mencionam que a esposa está diretamente envolvida com esse controle, pois geralmente é mais cuidadosa com a limpeza, com o café da manhã e com os detalhes que garantem de forma geral a qualidade dos serviços. Muitos dos entrevistados mencionam a dificuldade de manter a qualidade apesar da supervisão, pois existe uma tendência dos empregados de relaxar na limpeza. Essa avaliação pode ser feita diariamente ou apenas algumas vezes na semana. Alguns mencionam que fazem a verificação da limpeza em todos os quartos, e outros o fazem por meio de sorteio aleatório. Várias são as maneiras utilizadas pelos entrevistados para manter um bom padrão de qualidade, e dentre elas vale mencionar: a utilização de caixa de sugestões, a realização de reuniões com os empregados, a atribuição de prêmios a empregados que fazem a melhor limpeza, a presença no café da manhã, o cui-

dado com os produtos utilizados, treinamento para os empregados. Um dos entrevistados informou que, além do controle da qualidade, procura atender às preferências individuais dos seus clientes mais usuais – turistas de negócios – adquirindo travesseiros especiais, cortinas e solicitações de dieta no café da manhã, entre outros.

Quando perguntados se é feita alguma forma de avaliação da qualidade dos serviços junto aos clientes, cerca de 63% dos entrevistados informaram que essa avaliação é apenas informal, enquanto 53% responderam que utilizam formulários ou caixa de sugestões. Esses contatos informais ocorrem entre os clientes e os donos ou funcionários, principalmente os da recepção, quando os equipamentos não estão funcionando adequadamente e existe algum problema com o mobiliário, ou o serviço não foi satisfatório. Segundo alguns entrevistados, os clientes são exigentes, reclamam logo, especialmente o turista de lazer, pois como os turistas de negócios permanecem pouco no estabelecimento, sentem menos os problemas quando estes ocorrem. De forma geral, os entrevistados dizem que os seus serviços são bem avaliados pelos clientes.

### *Concorrência*

Os proprietários dos hotéis/pousadas que participaram deste estudo lidam com os concorrentes de várias maneiras. Um percentual de 16,6% informou que não se preocupa com os seus concorrentes porque se garante, pois oferece um bom serviço por um bom preço ou porque não tem concorrentes diretos na mesma faixa de serviços ou preços. Outros 10% dizem fazer pesquisa direta de preços junto aos maiores concorrentes. Igual percentual menciona que os maiores concorrentes são as pequenas pousadas que cobram muito pouco e não pagam impostos. Outros 10% mencionam que a relação com os concorrentes é boa e que existe até uma parceria. Um dos entrevistados mencionou que a concorrência não era o maior problema, e sim, a atuação do setor público, que não tem atraído turistas para a cidade. Outro destaca, no mesmo tom, que “deveria haver um maior controle na qualidade e na construção de pousadas. Pousada feia deixa a Atalaia decadente. Os órgãos de Turismo são ainda muito políticos e pouco técnicos”.

Apesar de muitos se mostrarem relativamente tranquilos com relação à concorrência, cerca de 60% dos entrevistados informam fazer pesquisa de mercado por telefone para saber os seus preços. Outros 30% dizem que não precisam fazer isso, pois os clientes informam, e um percentual de 16,6% admitiu não fazer qualquer tipo de pesquisa.

### *Vantagens competitivas*

Para os entrevistados, as principais vantagens competitivas do seu negócio são a localização e o atendimento. A localização é justificada por 50% como principal atributo diferencial para aqueles hotéis/ pousadas que se encontram na praia de Atalaia, em Aracaju, e para os que se localizam no centro da cidade, nos municípios do interior do Estado. Quando se referem ao atendimento, a ênfase é na informalidade, no tratamento pessoal, no fato de que o hóspede é muito bem tratado por todos, donos e empregados. A Tabela 2 demonstra essas vantagens.

Tabela 2. Principais vantagens competitivas

Formas	Frequência absoluta*	Frequência relativa (%)**
Localização	15	50
Atendimento	12	40
Preço	9	30
Estacionamento	6	20
Café da manhã	6	20
Espaço dos quartos	6	20
Instalações (TV, ar-condicionado, frigobar)	5	16,6
Piscina	5	16,6
Qualidade dos serviços	3	10
Outros	5	20
Total de respostas	72	–
Total de respondentes	30	100

\*A questão admitiu mais de uma resposta.

\*\*O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

O preço é visto como atributo diferenciador para 30% dos proprietários, que consideram seu preço melhor do que o dos concorrentes e que os clientes o percebem como vantajoso pela qualidade que oferecem. A existência de estacionamento privativo é vista por 20% dos entrevistados como um diferencial competitivo, pois muitos hóspedes só se hospedam em lugares em que seus carros estejam protegidos. O café da manhã também foi igualmente destacado pelos entrevistados, que consideram que a refeição matinal de seu estabelecimento oferece grande variedade de itens como frutas, sucos, bolos e comidas típicas. O preço, as instalações, a existência de piscina e a qualidade dos serviços também são vistos pelos proprietários como importantes vantagens competitivas. Outras vantagens foram citadas: salão de jogos, decoração, lavagem de carro gratuita, sala de reunião, vista para o mar, instalações para deficientes e TV a cabo.

### Propaganda, promoção de vendas e venda pessoal

As formas de propaganda mais utilizadas pelos hotéis/pousadas em Sergipe são *home page* (66,6%), folhetos (56,6%) e páginas amarelas (50%) (Tabela 2). De acordo com os entrevistados, as *homes pages* são utilizadas tanto para oferecer informações sobre instalações e localização como para reserva através do endereço eletrônico. Muitas estão vinculadas apenas a *sites* locais que divulgam o turismo do Estado, e alguns proprietários pagam para fazer parte de um sistema de divulgação por meio de diversos *links* relacionados com turismo. Muitos comentam que a busca de informações pela *internet* ainda é pequena, mas acham que está crescendo especialmente para consulta de preços.

Tabela 3. Formas de propaganda

Formas	Frequência absoluta*	Frequência relativa (%)**
Home page	20	66,6
Folhetos	17	56,6
Páginas Amarelas	15	50
Cartões	13	43,3
Guias/mapas	10	33,3
Mala direta	8	26,6
Rádio	5	16,6
Outdoor/placas/luminosos	5	16,6
Jornal	5	16,6
Brindes (caneta, chaveiro, boné)	4	13,3
Boca a boca	4	13,3
Fax/tel	3	10
Outros	5	16,6
Total de respostas	114	-
Total de respondentes	30	100,0

\* A questão admitiu mais de uma resposta.

\*\* O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Dentre outras formas de divulgação, foram mencionadas: propaganda feita pelas agências e operadoras, participação em eventos e feiras, utilização de carro de som (no interior) e presença nos tarifários de hotéis do Brasil.

Os valores gastos com propaganda podem variar de R\$ 200 até R\$ 10.000, dependendo do porte do estabelecimento e da variedade de despesas envolvidas. Alguns respondentes não sabiam sequer precisar o valor gasto, mas admitiam que era muito pouco e que precisavam investir mais.

Quanto às promoções de venda utilizadas pelos hotéis e pousadas em Sergipe, praticamente todos os respondentes mencionaram que oferecem pacotes para fins de semana e feriados, preços promocionais na baixa estação, mantêm convênios com empresas e preços especiais para grupos. Os preços promocionais podem ser até 50% inferiores aos preços do balcão, e a política de descontos para empresas pode variar de 10% a 50%. De forma geral, a definição dos preços para pessoas físicas e grupos depende da estação e do nível de ocupação do hotel/pousada. Apenas um dos respondentes mencionou que não oferecia preços menores na baixa estação porque já trabalhava com margens muito apertadas.

As vendas são geralmente realizadas pelos proprietários ou gerentes nos estabelecimentos hoteleiros do Estado, que fazem a negociação de preços diretamente com os clientes, grupos ou empresas. Um percentual de 40% das empresas utiliza-se de operadoras e agências para as vendas, e apenas 10% mencionaram o uso de *telemarketing*. Foi também mencionada a utilização de agentes comissionados, sendo um deles agente exclusivo do hotel, e o outro não.

### Conclusões

A maioria dos negócios hoteleiros de micro e pequeno porte no Estado de Sergipe é recente e se iniciou em meados dos anos 80. Observa-se que, a partir de 1996, houve maior incidência de novos empreendimentos. Os empreendimentos hoteleiros de micro e pequeno porte em Sergipe, na sua maioria, têm estrutura muito simples, com apenas os donos e os empregados, e a maior parte desses negócios é de propriedade familiar. Foi verificado que, em praticamente todas as empresas que participaram do estudo, existem pessoas da família trabalhando nas diversas atividades do hotel/pousada, geralmente o cônjuge, filhos, irmãos e sobrinhos.

Um percentual elevado de empresários tem outros negócios além do hotel/pousada, e esses negócios podem estar ligados ao setor de turismo, como alimentos e bebidas, locadora de veículos ou outros negócios variados (posto de gasolina, construtora, farmácia). Outros atuam como profissionais liberais (médicos ou funcionários públicos) e um dos entrevistados ocupava cargo de secretário de turismo do município.

A maioria dos turistas de Sergipe é turista de negócios e oriunda principalmente da Bahia. Os preços variam muito, mas o fator que mais influencia é o período da estada, pois sobem nas férias escolares e fins de semana prolongados com feriados. Os pequenos negócios hoteleiros de Sergipe tentam compensar os efeitos da sazonalidade com flexibilidade de preços, e alguns admitem utilizar o sistema de horas fracionadas.

O controle da qualidade desses serviços é geralmente feito pelo proprietário e/ou esposa, e apesar de muitos se mostrarem relativamente tranquilos com relação à concorrência, a maioria dos entrevistados informou fazer pesquisa de mercado por telefone para saber os seus preços. A localização é apresentada como principal atributo diferencial para aqueles hotéis/pousadas que se encontram em Aracaju, na praia de Atalaia, ou nas cidades do interior do Estado para os que estão localizados no centro.

Os investimentos em propaganda e promoção de vendas são relativamente modestos e, apesar de ser reconhecida a importância da qualidade dos serviços e do atendimento, percebe-se que as ações são informais e não sistemáticas. Apesar da tímida utilização de *home pages*, é visível o crescimento dessa forma de divulgação entre as empresas de pequeno porte em Sergipe.

A gestão de *marketing* pode ser avaliada, de forma geral, como pouco técnica e baseada no *feeling* dos seus proprietários, fato comum em empresas de pequeno porte. É perceptível, no entanto, que a carência de informações sobre o uso adequado dessas técnicas de gestão e das suas potencialidades não permite que os empresários as utilizem mais eficientemente e que alcancem melhores resultados.

## Referências Bibliográficas

BALL, S. 1996. *Wither the Small Independent Take-Away*. IAHMS Conference, Harrogate, 1996. Anais... Harrogate, IAHMS.

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. 1997. *Avaliação da oferta turística: uma contribuição dos empresários para a formulação de estratégias para o setor*. Enanpad, Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 21, 1997, Rio das Pedras, RJ. Anais... Rio de Janeiro: Anpad.

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. 1999. Avaliação do produto turístico em Sergipe: formulação de estratégias para o setor. *Turismo em Análise*, São Paulo: ECA/USP, v. 10, n. 1, maio.

BATALHA, Mário Otávio; DEMORI, Flávio. 1990. *A pequena e média indústria em Santa Catarina*. Florianópolis: Ed. da UFSC.

EMSETUR. Empresa Sergipana de Turismo. 1999. *Estudo do turismo receptivo em Sergipe: 1996-1999*. Aracaju: Emsetur-SE.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 1996. São Paulo: Atlas.

HUGHES, H. 1992. *Economics for the hotel and catering industry*. London: Hutchinson.

IKEDA, Ana Akemi. 1995. *O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens*. Brasília: Sebrae.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTATÍSTICA E GEOGRAFIA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 01 ago. 2003.

KOTLER, Philip. 1998. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. 1997. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books.

MORELLI, G.H. 1994. *Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica*. Séries Estudos e Pesquisa, Edição Sebrae, Maranhão.

MORRISON, A. 1998. Small firm statistics: a hotel sector focus. *The Service Industries Journal*, v. 18, n. 1, p. 132-142.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. 2000. Pequena e média hotelaria de Fortaleza: estratégias promocionais. *Turismo em Análise*, São Paulo: ECA/USP, v. 11, n.1, maio.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. 2001. *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Roca. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO TURISMO SUSTENTÁVEL PARA O PÓLO COSTA DOS COQUEIRAS (PDITS). Seplante-SE/ Prodetur-NE II, Aracaju, 2001.

RATTNER, H. et al. 1985. *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. Brasília: Brasiliense: CNPq.

SEBRAE/ABIH-SE. 1999. *Perfil da hotelaria sergipana*. Aracaju, out.

SEBRAE. Disponível em: <[www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br)> Acesso em 07 ago. 2003.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary, J. 1995. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books.

SOLOMON, S. 1989. *A pequena empresa nos Estados Unidos e no mundo*. São Paulo: Nórdica.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). 2000. *Marketing tourism destinations*, WTO Business, Council, September.

Recebido em 10/08/2003.

Aprovado em 03/09/2003.