

***Benchmarking* e Pesquisa de Mercado como Ferramentas de Identificação de Viabilidade para a Pequena Hotelaria da Região das Hortênsias¹**

Prof. Ms. Eduardo Faraco²
Coordenador do Curso de Bacharelado em Turismo – UCS
Professor dos Cursos de Bacharelado em Turismo e Hotelaria - UCS

Resumo

O presente artigo pretende discorrer sobre a necessidade do uso de ferramentas de identificação de viabilidade que servirão ao empreendedor como uma forma de minimizar o risco de erro ao implantar seu meio de hospedagem, além de criar vantagem competitiva para seus empreendimentos desde o momento da implantação. Neste trabalho será analisado o nível de utilização do *benchmarking* e da pesquisa de mercado como instrumentos fundamentais para a certificação de que este empreendedor está em um bom caminho para a identificação de um “nicho” de mercado.

Palavras Chave

Hotelaria; Benchmarking e Pesquisa de Mercado.

Considerações Iniciais

Tem-se visto nos últimos anos em nível Brasil e em particular na Região das Hortênsias-RS, formada por Gramado, Canela, São Francisco de Paula e Nova Petrópolis, um grande incremento na oferta de meios de hospedagem, resultando hoje em dia em mais de 260 hotéis, pousadas e similares com mais de 20.000 leitos.

¹ Trabalho apresentado ao GT “Turismo e Gestão Organizacional” do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de Julho de 2006.

² Diretor do Núcleo Universitário de Canela – UCS, Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria –

UCS, Mestre em Turismo - UCS

Causa preocupação, porém que este crescimento é antagônico com a redução nos percentuais médios de ocupação, tarifas médias, aumento na oferta de destinos de serra em nível Brasil e até um grande número de meios de hospedagem disponíveis para venda ou arrendamento a custos muitas vezes que sequer cobrem os valores construtivos empregados pelos primeiros proprietários.

O presente artigo tem origem na dissertação de Mestrado em Turismo do autor defendida na Universidade de Caxias do Sul em Outubro de 2005, intitulada: Perfil e Processo Empreendedor na Pequena Hotelaria da Região das Hortênsias: Um Estudo Exploratório-Descritivo, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos. Neste trabalho foi realizada pesquisa junto a 102 estabelecimentos hoteleiros, da Região das Hortênsias, caracterizada como um dos pólos receptores mais importantes no cenário turístico nacional.

Neste trabalho dentre outras análises procurou-se verificar quais ferramentas e métodos este empreendedor hoteleiro procurou utilizar para se assegurar de que a idéia de um empreendimento hoteleiro teria sucesso, embassado em conceitos de sustentabilidade financeira, social, ambiental e cultural.

Dentre estas ferramentas, as que serão objeto de análise deste artigo são, *benchmarking* e pesquisa de mercado. O primeiro como irá se verificar é ferramenta fundamental, ainda mais na era da informação, em um mundo globalizado, onde o acesso as mais variadas mídias poderá subsidiar este empreendedor em relação aos principais e mais modernos modelos de operação e gestão utilizados nos melhores hotéis na categoria onde ele estará implementando seu negócio. A segunda ferramenta também é de necessidade indiscutível para a definição dos produtos e serviços que serão implantados no negócio hoteleiro, definição de mídias que serão utilizadas dentre outros fatores que poderão levar este empreendimento ao sucesso.

Este artigo está formatado da seguinte maneira: inicialmente será apresentada fundamentação teórica relacionada aos temas, pequena hotelaria, *benchmarking* e pesquisa

de mercado, após serão apresentados os resultados da pesquisa bem como análise do autor, quanto a utilização destas ferramentas de identificação de viabilidade para a implantação de seus empreendimentos hoteleiros pelos empreendedores da Região das Hortênsias.

Pequena Hotelaria

Segundo a EMBRATUR (2004), considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica constituída na forma de sociedade anônima, ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha, em seus objetivos sociais, o exercício da atividade hoteleira. A empresa hoteleira também deve satisfazer às seguintes condições: a) ser administrado por empresa hoteleira; b) oferecer alojamento para uso temporário; c) estar enquadrada nas posturas legais, conforme legislação; d) respeitar os aspectos construtivos determinados; e) ter equipamentos e instalações condizentes com a categoria.

A pequena hotelaria, muitas vezes denominada de pousada afirma Giorgi (2004), representa um meio de hospedagem, assim como hotéis, albergues, campings, etc. As diferenças fundamentais encontram-se no tamanho e tipo de acomodação, bem como no conjunto de serviços oferecidos. De acordo com o autor, a pousada, de caracterização semelhante à de hoje, é um conceito antigo, originário na Europa, onde nela os viajantes paravam para pernoitar. A pousada nada mais era do que a sede de uma fazenda, ou uma instalação residencial onde moravam os proprietários, dispoindo de alguns quartos designados para hospedar os viajantes. A pousada representava uma fonte extra de renda, sendo administrada pela própria família, cujos membros tinham funções específicas, ou se revezavam nas atividades. A maioria das pousadas era auto-suficiente, produzia seu próprio pão, carne, vinho, frutas, doces, etc.

Inspiradas nas hospedarias, as pousadas são a visão contemporânea daqueles estabelecimentos em que se pode conjugar o aconchego de um lar à isenção de tarefas domésticas. Conforme o SEBRAE (1996), as pousadas representam, na maioria das vezes, alternativa de hospedagem mais acessível, sem que isso signifique ausência de conforto ou

charme, pelo contrário, charme, conforto e personalidade são os primeiros pontos nos quais o empreendedor da área tem investido. As pousadas mais requisitadas têm, em comum, o respeito às tradições da hospitalidade, integradas a modernos conceitos de conforto e serviço.

O conceito tradicional da pousada vem, no entanto mudando. Em alguns casos, os proprietários não têm a paciência necessária para lidar com hóspedes e contratam um gerente. O perfil do hóspede também mudou, pois muitos não mais estão procurando a pousada para descanso, mas por lazer ou mesmo trabalho. O conceito atual está, dessa forma, se aproximando do conceito de um hotel

Segundo o SENAC (2002), as pousadas podem ser classificadas nas seguintes categorias:

- a) pousadas pequenas, de até cinco unidades habitacionais, operadas por uma família com o auxílio de um ou dois funcionários, onde o mais importante é a garantia da sobrevivência dos donos;
- b) pousadas médias, de até 20 unidades habitacionais, operadas pelos proprietários com uma equipe de funcionários, onde há preocupações com a gestão, o atendimento ao cliente, a lucratividade, o *marketing*, etc.; e
- c) as pousadas consideradas grandes, com 20 UHs ou mais, concebidas, sobretudo, como investimento e operadas em bases totalmente profissionais, com utilização de serviços de consultoria específicos para cada etapa da obra, metas e prazos de retorno de capital.

Conforme Andrade, Brito e Jorge (2002), de uma maneira geral, os tipos de hotéis podem ser definidos:

- a) conforme o padrão e as características de suas instalações, ou seja, o grau de conforto, a qualidade dos serviços e os preços; essa é a maneira utilizada pela EMBRATUR e pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), maneira pela qual pretendem informar, ao público, os níveis de conforto, os preços e os serviços oferecidos, orientar os investidores e empresários, constituir instrumento de política de incentivo às atividades turísticas, etc.;
- b) conforme sua localização, hotéis de cidade, de praia, de montanha, hotéis fazenda, etc.;

e

c) conforme sua destinação: negócios, jogos, lazer, etc.

Todas estas características tornam ainda mais importante a questão do uso de ferramentas de identificação de viabilidade, tendo em vista a cada vez maior oferta quanti e qualitativa de meios de hospedagem aos mais variados grupos de pessoas e empresas. Com o uso de tais ferramentas a escolha e definição de públicos se tornará mais segura desta forma, evitando-se maiores riscos.

Benchmarking

Segundo Camp (1998), o *benchmarking* é um processo positivo e proativo de se mudarem as operações de forma estruturada para se atingir a maximização da performance da empresa. O *benchmarking*, diz o autor, está baseado na insistência de se ver e compreender não apenas a própria empresa, mas também, e mais importante, avaliar constantemente o seu entorno tendo como finalidade assegurar o sucesso.

O propósito do *benchmarking* é criar vantagens competitivas. Seus objetivos visam definir metas desafiadoras a fim de permitir cada vez mais a melhoria constante das atividades. Trata-se de um processo que busca atender às necessidades exigidas pelo mercado e puxar para cima os limites das empresas, baseado em experiências externas ao invés de apenas experiências internas e parâmetros passados.

Segundo Kearns (1998), o *benchmarking* pode ser definido como “o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes ou em relação às empresas reconhecidas como líderes em seus segmentos”. Aponta ainda Kearns que as aplicações do *benchmarking* são infinitas. Supondo porém uma quantidade limitada de recursos a serem aplicados em projetos de *benchmarking*, a maioria das empresas estabelece algumas diretrizes para se determinarem quais funções, atividades ou processos serão estudados. Ao praticar o *benchmarking* a maior parte das empresas tem por objetivo básico analisar os processos para satisfazer suas necessidades específicas.

Segundo Camp (1998), a maioria das aplicações de *benchmarking* tende a focar atenção na comparação com o melhor do mundo. Porém, esse processo é perfeitamente válido quando seu objetivo é comparar a empresa em estudo com empresas melhores, mas não necessariamente a melhor, sem com isso perder de vista o objetivo da melhoria.

Pesquisa de Mercado

De acordo com Boyd Jr. e Westfall (1964), a pesquisa de mercado é a coleta, registro e análise de todos os fatos referentes aos problemas relacionados à transferência e venda de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor. Os autores também salientam a necessidade de delinear-se dados objetivos e precisos que exijam técnicas especiais para a coleta e análise de informação mercadológica. Para eles, a pesquisa de mercado pode ser dividida em duas categorias:

- a) pesquisa para descobrir novas oportunidades que possam ser exploradas com sucesso; e
- b) pesquisa para descobrir meios mais eficientes de explorar oportunidades conhecidas.

Essas duas categorias não são mutuamente exclusivas num sentido absoluto, contudo, servem para salientar as duas situações principais em que a pesquisa mercadológica pode ser útil.

Para Livingstone (1982), o termo pesquisa de mercado significa o estudo de uma situação do mercado por meio do qual se ultrapassa a informação simples que chega à empresa rotineiramente, por exemplo, através dos relatórios dos vendedores. A pesquisa pode ser muito informal, podendo ser feita por um executivo ou um vendedor que se afaste de seu caminho para conversar com alguns conhecidos, ou pode ser altamente formal e estruturada, envolvendo entrevistas múltiplas, processamento das informações existentes ou adquiridas e assim por diante.

Mattar (2000) afirma que a pesquisa de mercado é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir, descrever e verificar a existência

de relações presumidas entre fatos referentes ao *marketing* de bens, serviços e idéias e ao *marketing* como área de conhecimento da administração. Entre os tipos de pesquisas de mercado mais freqüentemente utilizadas, estão a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa experimental.

A pesquisa exploratória visa proporcionar, ao pesquisador, mais familiaridade com o problema em estudo. Neste caso, a meta é tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura *explorar* um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Segundo Boone e Kurtz (1998), ela simplesmente é utilizada para se descobrir a causa de um problema.

Para Churchill (1987), a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Pode-se dizer que ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Normalmente ela se baseia em amostras grandes e representativas.

Finalmente, a pesquisa experimental constitui um tipo de investigação no qual se manipula deliberadamente algum aspecto da realidade. Ela é usada para se obterem evidências de relações de causa e efeito. De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa experimental pretende mostrar de que modo ou porque o fenômeno é produzido. Os gerentes de *marketing* tomam continuamente decisões baseadas em relações causais presumidas.

Para Marchetti (2000), a escolha do método ideal para a investigação pode depender de vários fatores. São eles:

- a) definição do objetivo em cada pesquisa;
- b) escolha das técnicas de pesquisa;
- c) desenvolvimento dos instrumentos de medida;
- d) desenvolvimento de um plano de amostragem; e
- e) definição do tipo de análise dos dados.

Para o SEBRAE (2003), entre os objetivos da pesquisa de mercado estão:

- a) a abertura ou expansão de um negócio;
- b) o conhecimento do perfil do cliente: caracterização dos clientes nos aspectos quantitativos (potencial de mercado, participação da empresa no mercado, etc.) e qualitativos (estilo de vida, características comportamentais, hábitos de consumo, escolaridade, renda, etc);
- c) percepção da estratégia dos concorrentes e observação de seus pontos fortes e fracos;
- d) análise dos fornecedores e das empresas de produtos e serviços: sistema de vendas e distribuição; políticas de preço e cobrança; qualidade dos produtos e serviços. O objetivo é possibilitar, ao empreendedor, a avaliação comparativa de seus potenciais fornecedores e, a partir de certos critérios, definir uma classificação para eles a fim de orientar o processo de compras, ou, se for o caso, de terceirização de atividades;
- e) dimensionamento do mercado;
- f) identificação do segmento de mercado mais lucrativo;
- g) avaliação da performance de seus produtos e serviços; e
- h) identificação da quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver e a que preços esses produtos poderão ser vendidos.

Em contrapartida, Drucker (2000) afirma que não se pode fazer pesquisa de mercado para algo inteiramente novo. A nova empresa, portanto, precisa começar com a pressuposição de que seu produto ou serviço pode encontrar clientes em mercados nos quais ninguém pensou, para usos que ninguém imaginou quando o produto ou serviço foi projetado e que será comprado por clientes fora de seu campo de visão e até mesmo desconhecidos para a nova iniciativa. Se a nova empresa não tiver essa preocupação com o mercado desde o início, tudo o que provavelmente o empresário criará é o mercado para um concorrente, escreve Drucker (2000).

Metodologia da Pesquisa

A população deste estudo foi composta pelas empresas hoteleiras dos municípios da Região das Hortênsias (Canela, Gramado, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula) as quais declararam possuir de 5 até 25 unidades habitacionais (Uhs).

De acordo com os dados fornecidos pelo Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares da Região das Hortênsias e pelas Secretarias Municipais de Turismo, a Região das Hortênsias conta hoje com uma oferta hoteleira de 262 estabelecimentos hoteleiros. Destes, foram contatados os 151 estabelecimentos (58%) desse universo de 5 a 25 Uhs, tendo-se obtido resposta de 102 deles (68%), assim distribuídos:

- a) Gramado: 58;
- b) Canela: 27;
- c) Nova Petrópolis: 12;
- d) São Francisco de Paula: 5.

A tarefa de coleta de dados foi realizada com o apoio de um grupo de alunos da disciplina Fundamentos de Empreendedorismo, do Curso de Tecnologia em Hotelaria da Universidade de Caxias do Sul. Essa coleta deu-se através de instrumento de pesquisa contendo 47 questões abertas e fechadas, sendo estas de múltipla escolha e de escolha variada. Para o agendamento das entrevistas visando à aplicação do instrumento, foram feitos contatos prévios, via telefone e/ou e-mail, com o(s) proprietário(s) dos estabelecimentos.

Avaliação quanto ao uso de *Benchmarking* e Pesquisa de Mercado

Nesta questão avaliou-se quanto à existência de algum modelo (*benchmark*) de meio de hospedagem como referência para a implantação do empreendimento hoteleiro. Dessa questão, resultou a informação de que 43% tiveram algum tipo de referencial específico, contra 48% que não utilizaram e 9% que sequer pensaram nessa possibilidade (Figura 1). Cabe aqui mais uma vez lembrar que a utilidade do *benchmarking*, conforme Camp (1998), é a criação de vantagem competitiva, além de ser esse um processo positivo e proativo de

se mudar as operações de forma estruturada para se atingir a maximização da performance da empresa.

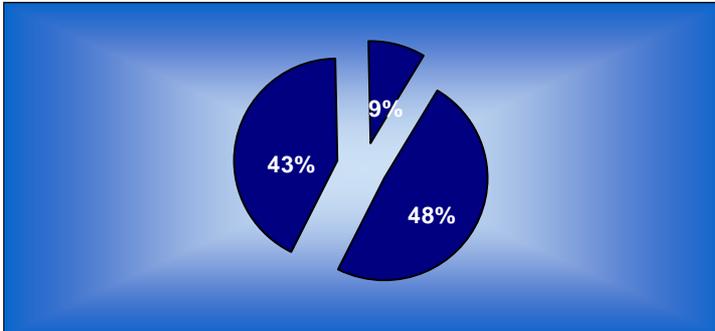


Figura 01: Utilização de *benchmarking* – Fonte: o autor

Já quanto a pesquisa de mercado, os resultados se mostram mais preocupantes, quando apenas 15% dos empreendedores responderem que haviam utilizado essa ferramenta para o planejamento de seu empreendimento (Figura 02). Mais uma vez, aqui esses “hoteleiros” comportam-se em desacordo com o sugerido pelo referencial teórico existente quanto a estudos de viabilidade para este tipo de empreendimento. Apontam os teóricos que a pesquisa de mercado deve ser uma investigação sistemática, controlada e crítica de dados, com o objetivo de descobrir, descrever e verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao *marketing* de bens, serviços e idéias e ao *marketing* como área de conhecimento da administração. Também pode-se citar Drucker (1986), quando afirma que só não se pode fazer pesquisa para algo inteiramente novo. Este não é o caso do setor hoteleiro e muito menos do setor hoteleiro da Região das Hortênsias.

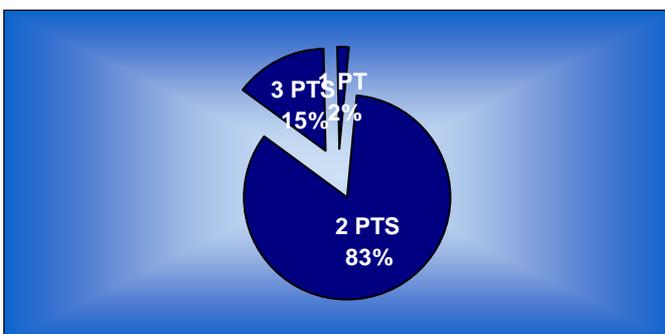


Figura 02: Pesquisa de mercado – Fonte: o autor

Conclusão

Pode-se concluir a partir da análise teórica deste artigo a importância da utilização sistemática do maior número possível de ferramentas especialmente o *benchmarking* e pesquisa de mercado que poderão contribuir para que o empreendedor realize tanto estudos de viabilidade quanto a implantação de seu meio de hospedagem de forma a gerar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes já instalados.

Em um momento que mais de 70% dos meios de hospedagem em funcionamento no Brasil possuem entre 5 e 25 unidades habitacionais, causa estranheza o fato de ainda termos tão pouca literatura especializada em negócios hoteleiros com estas características. Sendo assim, cabe ao empreendedor a utilização de ferramentas amplamente utilizadas em outros ramos de negócios e que poderão resultar em diferencial na implantação de seus empreendimentos.

A primeira delas é o *benchmarking*, onde a partir de visitas técnicas, hospedagens simulações de reserva ou mesmo verificação de *folders*, *sites*, tarifários, de outros hotéis, este empreendedor que a mesma pesquisa realizada mostrou ter pouca experiência anterior na área, poderá subsidiar seus empreendimentos com bons exemplos, boas práticas, processos de operação e gestão, que certamente irão gerar vantagem em seu segmento.

A segunda ferramenta analisada foi a pesquisa de mercado, aqui se verificou a impressionante marca de 83% dos empreendedores hoteleiros não realizarem este tipo de estudo, ainda mais se analisarmos características da Região das Hortênsias, tais como, grande oferta de meios de hospedagem, níveis de ocupação pouco homogêneos e características de operação e gestão bastante tradicionais. Entende-se que este tipo de estudo poderia subsidiar o empreendedor na definição de seus produtos e serviços que viriam a ser oferecidos, desta forma minimizando em muito os riscos de insucesso.

Espera-se que este artigo venha a ser uma pequena mostra de algumas ferramentas que o empreendedor hoteleiro possa utilizar, no sentido de minimizar os riscos de insucesso, na

busca de uma permanente vantagem competitiva.

Bibliografia

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. *Hotel: planejamento e projeto*. São Paulo: SENAC, 200

BOONE, C. E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOYD Jr., H. W.; WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964. CAMP, R. C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHURCHILL Jr., G. A. *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press, 1987.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 2000.

EMBRATUR. *Deliberação Normativa no. 429*, de 23.04.2002. Disponível em: <www.embratur.gov.br>. Acesso em: 23.07.2004.

GIORGI, A. *Investindo em pousadas*. Disponível em: <www.hotelservice.com.br>. Acesso em: 23.07.2004.

KEARNS, D. *Quality improvement begins at the top*. Ed World 20, 1998

LIVINGSTONE, J. M. *Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional*. São Paulo: Atlas, 1982.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHETTI, R. Z. Afinal, o que é a pesquisa em marketing? *Grandes Idéias em Marketing*, n. 49, set. 2000.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE-SP. *Como montar uma pousada*. São Paulo: Ed. SEBRAE-SP, 1996.

SEBRAE-NACIONAL. *Pesquisa sobre os fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas*. Brasília: Editora SEBRAE, 2003.

SENAC. *Pousada: como montar e administrar*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2002.

