

INSTITUTO DE ENSINO CAMPO LIMPO PAULISTA
FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA - FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

AUGUSTO JOSÉ VICENTE

O USO DA INTERNET NOS HOTÉIS DA REGIÃO DE JUNDIAÍ:
UM ESTUDO MULTICASO EM ORGANIZAÇÕES COM
PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO COM FRONTEIRAS
EXPANDIDAS

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2010

INSTITUTO DE ENSINO CAMPO LIMPO PAULISTA
FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA - FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

AUGUSTO JOSÉ VICENTE

O USO DA INTERNET NOS HOTÉIS DA REGIÃO DE JUNDIAÍ:
UM ESTUDO MULTICASO EM ORGANIZAÇÕES COM
PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO COM FRONTEIRAS
EXPANDIDAS

Dissertação de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, sob a orientação do Prof. Dr. Takeshy Tachizawa.

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2010

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, meu orientador, que com sua experiência e paciência indicou-me os passos a serem seguidos.

Ao Prof. Dr. José Oswaldo De Sordi, que com sua garra nos mostrou os caminhos da pesquisa.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP.

Minha gratidão aos gestores dos hotéis que se dispuseram a me auxiliar na elaboração do estudo.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

À minha mãe Zélia e à memória do meu pai Laerte, meus grandes incentivadores.

À minha esposa Liriane, meu apoio incondicional em todos os momentos.

À minha filha Beatriz, minha fonte de energia.

RESUMO

O crescimento constante do número de usuários da *internet* e das facilidades que a rede mundial de computadores oferece aos que procuram produtos e serviços fazem com que as organizações cada vez mais busquem se inserir nesse universo. A velocidade e a comodidade para pesquisar e comparar preços, marcas, formas de pagamentos e obter informações detalhadas sobre os produtos e serviços, sem sair de casa, seduzem o consumidor. Por outro lado, as empresas começam a perceber que o consumidor que utiliza a *internet* para as suas pesquisas reduz de maneira significativa o uso das formas tradicionais de propaganda, como revistas, jornais, páginas amarelas, entre outras. Essa mudança de perfil do consumidor, que se informa mais pela *internet* que por outros meios, tem influenciado em diversos segmentos comerciais e de serviços. No setor hoteleiro, verifica-se também esse fenômeno e os proprietários de hotéis estão se integrando cada vez mais ao mundo virtual para expandir seus serviços e conquistar novos clientes. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é observar se a utilização da *internet* por esses estabelecimentos pode ser considerada um diferencial de competitividade, influenciando inclusive no volume de reservas. A metodologia adotada foi o estudo multicaso, sendo pesquisados seis hotéis da região de Jundiaí. Neste estudo, foram verificados: o relacionamento entre os hotéis e seus clientes, as formas de divulgação dos empreendimentos e de efetivação de reservas, bem como o conhecimento dos gestores a respeito da implantação e ampliação do uso da *internet*. Finalmente há uma proposta de gestão dos hotéis, sugerindo a criação de um *pool* para a realização de serviços compartilhados, como já utilizado em outros segmentos, o que proporcionaria então uma gestão com fronteiras expandidas para os hotéis patrocinadores desse *pool*.

Palavras chave: Hotéis, *internet*, *marketing*, reservas, fronteiras expandidas, *pool*.

ABSTRACT

The steady growth in the number of *Internet* users and facilities that the world wide web offers to those seeking products and services force organizations increasingly seek to enter this universe. The speed and convenience to research and compare prices, brands, types of payments and detailed information about the products and services without leaving home, seduce any consumer. Moreover, companies are realizing that consumers who use the *Internet* for their searches, significantly reduces the use of traditional forms of advertising such as magazines, newspapers, yellow pages, among others. This change in consumer profile that tells more than the other means, has influenced in various business segments and services. In the hotel sector, there is also this phenomenon and the owners of hotels are increasingly integrating the virtual world to expand their services and win new customers. In this sense, the objective is to see whether *Internet* use by such establishments can be considered a competitive edge, including influencing the volume of reserves. The methodology adopted was the multi case study, which surveyed six hotels in the region of Jundiai. In this study we assessed the relationship between hotels and their clients, ways to disseminate developments and effectuation of reserves, as well as knowledge of managers regarding the implementation and expansion of Internet use. The research also shows the growth of Internet use in these hotels, the functionality of web sites and mainly opportunities for that use. Finally there is a proposal for management of hotels, suggesting the creation of a pool for the realization of shared services, as already used in other segments, which then provide management with expanded frontiers for hotels sponsors of this pool.

Keywords: Hotels, *internet*, marketing, reservations, *expanded frontiers*, *pool*.

SUMÁRIO

Lista de figuras	09
Lista de tabelas	10
Introdução	11
Capítulo 1. Descrição do tema	13
1.1. Objetivo	14
1.2. Delimitação do tema	15
1.2.1. A região de Jundiá	15
1.2.2. Indicador de desenvolvimento	17
1.3. Metodologia adotada	18
1.4. Realização da pesquisa	21
Capítulo 2. Fundamentação teórica	24
2.1. As micro e pequenas empresas no Brasil	25
2.2. Hotelaria	27
2.3. O segmento turístico também é movido pelas MPES	29
2.4. Entendendo o que é turismo	30
2.5. Apoio às micro e pequenas empresas	32
2.6. A <i>internet</i>	35
2.6.1. A <i>internet</i> como instrumento das organizações	36
2.6.2. A <i>internet</i> e o turismo	38
2.7. <i>Marketing</i>	42
2.8. <i>E-marketing: marketing</i> eletrônico	43
2.9. O <i>marketing</i> nas pequenas empresas, no setor de serviços e turístico	46
Capítulo 3. Interpretação de resultados	48
3.1. Análise das organizações	49
3.1.1. O hotel Intercity Express	49
3.1.1.1. Análise dos dados coletados no hotel Intercity Express	51
3.1.2. O Hotel Alfa	52
3.1.2.1. Análise dos dados coletados no hotel Alfa	52
3.1.3. O Hotel Beta	54
3.1.3.1. Análise dos dados coletados no hotel Beta	55
3.1.4. O Vinhedo Plaza Hotel	55
3.1.4.1. Análise dos dados coletados no Vinhedo Plaza Hotel	57
3.1.5. O Hotel Paradies	57
3.1.5.1. Análise dos dados coletados no Hotel Paradies	59
3.1.6. O Hotel Santa Mônica	59
3.1.6.1. Análise dos dados coletados no Hotel Santa Mônica	61
Capítulo 4. Proposta de modelo de gestão com fronteiras expandidas	64
4.1. Modelo de gestão de organizações com fronteiras expandidas	66
4.1.1. Concepção do modelo de gestão	67
4.2. Parceria e aplicação das fronteiras organizacionais	68
4.2.1. Estrutura de um modelo	68
4.2.2. Reconfiguração por processos	70
Capítulo 5. Conclusões	72
5.1. Conclusões gerais	73
5.2. Conclusões específicas	74
5.3. Sugestões para futuros trabalhos	75

Referências bibliográficas	77
Anexo A – Mapa comparativo dos hotéis analisados	81
Anexo B – Roteiro de pesquisa junto aos hotéis	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A região de Jundiaí - Cidades que fazem parte da ADEJ	16
Figura 2: Esquema da metodologia adotada	19
Figura 3: Referencial metodológico	23
Figura 4: Site do Hotel Intercity Express	50
Figura 5: Site do Vinhedo Plaza Hotel	56
Figura 6: Site do Hotel Paradies	58
Figura 7: Site do Hotel Santa Mônica	60
Figura 8: Esquema de diagnóstico e gerenciamento de uma MPE	64
Figura 9: Visão por processos da organização	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: As Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira	25
Tabela 2: Limites das Micro e Pequenas	25
Tabela 3: Mapa resumo das respostas	62

INTRODUÇÃO

A *internet*, criada inicialmente para gerir informações entre universidades norte-americanas sem o risco de a União Soviética interceptar esses dados, nas décadas de 1960 e 1970, desenvolveu-se em uma velocidade muito grande e hoje está inserida em todos os momentos da vida social e em todas as atividades econômicas. O potencial de divulgação de uma marca, de um produto e de um serviço foram elevados de forma incalculável com a divulgação feita pela *internet*, acessível a todos, o tempo todo, no mundo todo.

Desde a universalização da *internet*, iniciada nas décadas de 1980 e 1990, o mundo vê, a cada ano, aumentar o número de pessoas que a usam para tudo, desde o lazer, o passatempo, até transações comerciais e bancárias, e também para definir onde uma família ficará hospedada nas próximas férias ou onde um executivo, em viagem para certa cidade se hospedará, durante suas reuniões.

Esse fato de a *internet* estar em todos os meios da vida atual é também pauta de estudos para dimensionar o que é possível e quais os limites que a rede mundial de computadores, em comunicação *on-line*, traz para o segmento de hotelaria, especialmente para as empresas de pequeno porte.

As empresas precisam se inserir na rede mundial de computadores para que os clientes, à procura do seu serviço ou do seu produto, possam encontrá-las, pois a *internet* traz rapidez e comodidade para o consumidor, na hora de pesquisar e comparar preços, marcas, formas de pagamento e obter informações detalhadas sobre os produtos e serviços, sem sair de casa.

Estar na *internet*, portanto, é participar da nova realidade comercial, é enfrentar a concorrência e, também, colocar-se à disposição do cliente, para que possa atendê-lo. No setor hoteleiro, verifica-se também esse fenômeno, que tem direcionado os proprietários de hotéis a se integrar nesse mundo virtual.

A realidade da *internet* é sentida em todos os segmentos econômicos, cuja forma de executar as atividades se transformou radicalmente, desde o provimento da

tecnologia da informação e da comunicação mundial. Especificamente no que tange ao segmento hoteleiro, é sabido que o processo de distribuição dos serviços turísticos precisa fazer com que haja facilidades para compra e venda entre quem produz o serviço e quem o consome. Para tanto, este processo precisa estar sintonizado com as mudanças e exigências do mercado. Segundo Jeong e Lambert (2001), a *internet* já tem modificado a estratégia competitiva dos hotéis nessa indústria.

Dessa forma, os hotéis deverão passar por uma adaptação interna e externa dos setores, de maneira a criar soluções que lhes possibilitem responder com sucesso e rapidez a este novo desafio (OLSEN E CONNOLLY, 2000). E caso a *internet*/TI seja utilizada de forma eficaz e eficiente, os hotéis estarão melhores preparados para enfrentar o futuro, oferecendo serviços de qualidade aos seus clientes, além de atingir seu objetivo principal que é a obtenção de lucros através da web (SIGUAW E ENZ, 1999).

Definida a *internet* como uma nova realidade do mundo capitalista, que impõe às empresas a obrigatoriedade de se adaptar e de participar da rede mundial de computadores, o objetivo desta pesquisa é analisar se a utilização da *internet* pelos hotéis da região de Jundiaí pode ser considerada um diferencial de competitividade e se influi no volume de reservas.

Para este trabalho, foi efetuado um estudo multicaso, sendo pesquisados seis hotéis da região de Jundiaí/SP. Foram verificados os relacionamentos entre os hotéis e seus clientes, as formas de divulgação dos empreendimentos e de efetivação de reservas, bem como o conhecimento dos gestores a respeito da implantação e ampliação do uso da *internet*.

Após a análise da utilização da *internet* pelos hotéis pesquisados, observou-se que os gestores têm um acúmulo de funções dentro das organizações, sendo muitas delas operacionais. Em virtude disso, foi feita uma proposta de gestão, onde foi sugerida a criação de um *pool* para a realização de serviços compartilhados, como já utilizado em outros segmentos, o que proporcionaria então uma gestão com fronteiras expandidas para os hotéis patrocinadores desse *pool*.

CAPÍTULO 1

DESCRIÇÃO DO TEMA

- 1.1. Objetivo
- 1.2. Delimitação do tema
 - 1.2.1. A região de Jundiaí
 - 1.2.2. Indicador de desenvolvimento
- 1.3. Metodologia adotada
- 1.4. Realização da pesquisa

Neste capítulo são apresentados os objetivos, a delimitação e a metodologia adotada, além de detalhes da região analisada, de Jundiaí, no interior paulista.

1.1. OBJETIVO

Considerando que a influência da tecnologia da informação e da *internet*, no mundo atual, é algo real, que estar na rede mundial de computadores é fator determinante de sucesso – e de sobrevivência – para as empresas de todos os setores e que a globalização e o mercado exigem que as organizações se preparem para competir também no campo da tecnologia, não somente para dinamizar seus processos e sua divulgação, mas também para manter ou ampliar sua fatia de mercado, o objetivo geral deste trabalho é analisar se a utilização da *internet* pelos hotéis da região de Jundiaí pode ser considerada um diferencial de competitividade e se influi no volume de reservas.

Os objetivos específicos são:

- a) verificar quais são as perspectivas no uso do *e-commerce* nos hotéis da região de Jundiaí;
- b) apurar e avaliar o nível de informação que os dirigentes de hotéis da região de Jundiaí possuem a respeito da implantação e implementação do comércio eletrônico no seu segmento.

Quanto à justificativa do presente trabalho, além de contribuir com o recorte social da realidade de Jundiaí e suas cidades próximas, ele também retrata a interferência da tecnologia da *internet* sobre um segmento econômico ainda em expansão e com franco desenvolvimento em todo o mundo. Assim como em outros meios, a *internet* também veio para mudar, ampliar, refazer e modernizar a forma de relacionamento dos hotéis com seus clientes, tornando-se mais uma ferramenta de relacionamento, de divulgação, de facilidade para o cliente e de venda de seus produtos.

1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

A presente pesquisa será delimitada geograficamente e comercialmente. Assim, ela será realizada apenas na região de Jundiaí/SP, focando os hotéis de pequeno e médio porte instalados nessas cidades.

1.2.1. A REGIÃO DE JUNDIAÍ

Situada a 63 km da capital do Estado de São Paulo, Jundiaí possui cerca de 350 mil habitantes, distribuídos em uma área de 432 km², está a 130 km do porto de Santos e a 40 km do aeroporto de Viracopos, em Campinas.

O acesso à cidade é feito pelas rodovias Anhanguera, Bandeirantes e Dom Gabriel Paulino Bueno Couto. Ela também tem acesso facilitado às rodovias Castelo Branco, Dom Pedro I e Fernão Dias. Jundiaí faz limite com 11 municípios: Várzea Paulista, Campo Limpo Paulista, Franco da Rocha, Cajamar, Pirapora do Bom Jesus, Cabreúva, Itupeva, Louveira, Vinhedo, Itatiba e Jarinú. A região de Jundiaí tem sua economia baseada na indústria, no comércio e na agricultura. A região também é conhecida nacionalmente por sua produção de morangos, pêssegos e uvas.

Segundo a Agência de Desenvolvimento de Jundiaí e Região (ADEJ), a região possui vocações e potencialidades para a atração de novos negócios, por reunir uma série de condições favoráveis, como sua localização privilegiada, e por ter cerca de 20 milhões de consumidores espalhados em um raio de 80 km.

As cidades ainda contam com infraestrutura adequada de água, esgoto, energia elétrica, comunicação e acessos, têm qualidade de vida considerada de muito bom nível para o padrão brasileiro e disponibilidade de recursos humanos de boa formação e qualidade para capacitação específica.

A entidade de fomentação de novos negócios aponta ainda que a região tem uma grande vocação turística e que tal segmento de empreendimentos, mesmo em níveis iniciais, tem possibilidade de crescimento, tais como:

- ecológico (Serra do Japi, caminhadas, trilhas, hotéis ecológicos);
- rural (circuito das frutas, piscicultura e pesqueiros, *spas* campestres, hotéis-fazenda);
- de negócios (visitas de negócios, feiras, festa da uva, do morango e do figo, seminários de empresas);
- receptivo (parques temáticos: hospedagem, gastronomia, eventos, compras, passeios);
- religioso (romaria a cavalo para Pirapora; caminhadas de fé a Pirapora);
- cultural (concertos, corais, folclore, artesanato, literatura, zoológicos);
- esportivo (espetáculos de futebol, *bike* na Serra).

A região, portanto, é altamente vantajosa para novos negócios, por ter um público-alvo considerável (cerca de 20 milhões de pessoas em um raio de 80 km) e por contar com acesso facilitado por rodovias e ferrovias. A cidade de Jundiaí conta com um aeroporto capaz de receber pequenas aeronaves e goza de uma excelente capacidade logística. A excelente localização da região favoreceu a instalação, em 10 anos, de inúmeras empresas de serviços, tais como centrais de distribuição e atacados, armazéns, entreposto aduaneiro, transportadoras, central de *containers* e despachantes logísticos.

Na figura a seguir pode-se conhecer a localização de Jundiaí e as suas cidades limítrofes, segundo a ADEJ.

Figura 1: A região de Jundiaí



Cidades que fazem parte da ADEJ (Fonte: site da ADEJ)

1.2.2. INDICADOR DE DESENVOLVIMENTO

A Sondagem Industrial é uma pesquisa qualitativa realizada trimestralmente pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelas Federações das Indústrias de 19 Estados do país (AC, AL, AM, BA, CE, ES, GO, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PR, RJ, RN, RS, SC e SP). A Sondagem Industrial foi iniciada no segundo trimestre de 1998 e a Sondagem Empresarial da Pequena e Média Indústria é elaborada desde 1991.

Seu objetivo é levantar informações sobre a evolução da atividade da indústria de transformação nacional bem como identificar o sentimento dos empresários industriais. Tais informações ajudam na compreensão do desempenho da indústria brasileira, bem como na previsão de sua evolução futura.

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) coloca Jundiaí como sede regional para o trabalho empresarial, que abrange 10 municípios: Cajamar, Campo Limpo Paulista, Itatiba, Itupeva, Jarinú, Jundiaí, Louveira, Morungaba, Várzea Paulista e Vinhedo.

O ICEI – Índice de Confiança do Empresário Industrial mede a confiança do empresário industrial sobre a condição e a expectativa para a indústria e para a economia nacional. O índice é baseado em quatro questões, sendo duas de condições (para a empresa e para a economia nos últimos seis meses) e duas de expectativas (para a empresa e para a economia nos próximos seis meses).

Além destes fatores, são avaliadas questões relativas à condição da produção da indústria, geração de emprego, nível de estoque, situação financeira da empresa, utilidade da capacidade instalada e expectativa para exportação, vendas, contratação de trabalhadores e outros fatores. O indicador é um índice de difusão que varia em uma escala de 0 a 100. Valores abaixo de 50 indicam que os empresários não estão confiantes com relação às condições econômicas, ou que avaliam como negativa a questão analisada, enquanto indicadores acima de 50 significam que os empresários estão confiantes ou que avaliam como positiva a questão analisada.

Pesquisas da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administração do Unianchieta, mostram que o Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI) da Região de Jundiaí, que ficou em 48,9 pontos no primeiro trimestre de 2009, passou para 64 pontos no terceiro trimestre de 2009. Esse patamar é considerado positivo, já que índices abaixo de 50 pontos são considerados negativos.

O resultado comprova a consolidação do processo de crescimento da economia e a retomada dos investimentos em Jundiaí e região.

Portanto, com o desenvolvimento regional e com a instalação de novas empresas, há a necessidade de crescimento do setor hoteleiro, a fim de atender a demanda natural por acomodações.

1.3. METODOLOGIA ADOTADA

Todo trabalho científico exige habilidade do seu executor, um pré-conhecimento ou uma curiosidade que mova a descobrir novos conhecimentos, novas realidades e também apontar novos caminhos, para novos estudos.

Em tudo a humanidade agiu assim: primeiro com medo do desconhecido, depois com curiosidade e respeito e, em seguida, ao descobrir o desconhecido, passou a entendê-lo e a dominá-lo ou a se adaptar a ele.

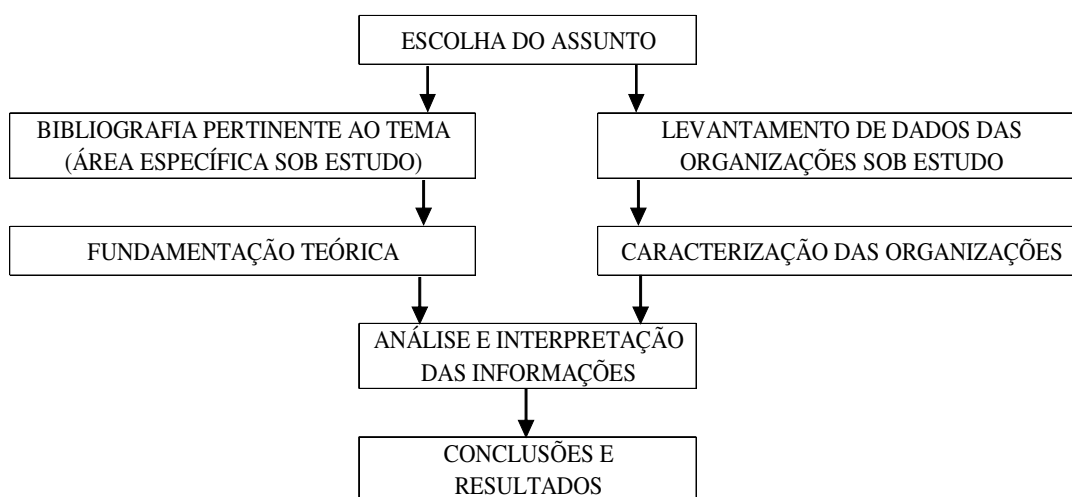
Quanto à metodologia, Yin (2005) lembra que ela deve ser redigida com clareza para tornar possível a qualquer outro pesquisador a reconstrução do estudo. As técnicas de pesquisa utilizadas, além de descritas, devem ter suas fontes mencionadas.

Assim, no que tange a vida acadêmica, pesquisar é agir assim, com curiosidade e vontade de ir além. Novos conhecimentos são construídos a partir de pesquisa, que nada mais é que procurar respostas para indagações propostas.

Autores como Gil (1991) explicam que pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência, sendo algo voltado para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. Afirma que Metodologia Científica “estuda os caminhos do saber”, se entendermos que “método” significa caminho, “logia” significa estudo e “ciência” significa saber.

Para o presente trabalho, foi utilizada a metodologia baseada na abordagem de estudo de caso proposta por Yin (2005), cujo roteiro Tachizawa (2008) apresenta na Figura 2.

Figura 2 - Esquema da Metodologia Adotada



Fonte: Tachizawa e Mendes Filho (2008)

A presente pesquisa tem natureza qualitativa e exploratória. É qualitativa com relação à sua abordagem, tendo em vista o caráter da ciência social e a forma de tratar as questões que envolvam a pesquisa. É exploratória com relação aos seus fins e à sua investigação, pois se busca a familiarização com o fenômeno estudado e/ou a obtenção de uma nova compreensão deste.

Para Gil (1991) a pesquisa exploratória é centrada em um estudo que visa proporcionar maior familiaridade com o problema pesquisado a fim de torná-lo explícito ou construir a partir dele hipóteses.

O trabalho é exploratório por visar aumentar o conhecimento acerca do assunto a ser estudado, permitindo assim incrementar a experiência a respeito do tema. Vê-se que pesquisa exploratória é toda pesquisa que busca constatar algo num organismo ou num fenômeno.

O trabalho também é descritivo, pois nele os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, objetivando uma descrição das características conhecidas do problema, sem que o pesquisador interfira sobre eles.

Quanto à pesquisa qualitativa, vê-se em Creswell (2010, p. 15) que existem diversas definições para esse tipo de pesquisa. Ele diz que ela é:

um processo de indagação baseada numa tradicional metodologia distinta de investigação que explora um problema social ou humano. O pesquisador constrói um caso complexo, holístico, analisa palavras, reporta a visão detalhada dos informantes e conduz o estudo num ambiente natural.

O mesmo autor garante que, na pesquisa quantitativa, o pesquisador trabalha com poucas variáveis em vários casos, enquanto que na pesquisa qualitativa o pesquisador trabalha com poucos casos e muitas variáveis.

Recorrendo-se novamente a Creswell (2010), vê-se que a abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais.

Para Yin (2005), pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, enfim, materiais que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupos.

Com relação à pouca robustez, usualmente associada aos resultados de estudos de caso, Yin (2005) acredita que ela pode ser minimizada com os chamados “estudos de casos múltiplos”, ou seja, projetos que abordam mais de um estudo de caso. Segundo o autor, a lógica que suporta este tipo de pesquisa é a lógica da replicação e, não, a da amostragem. Deste modo, a teoria é confrontada com os resultados de cada caso, de modo análogo ao que ocorre nos experimentos.

Nesse sentido, o presente estudo foi realizado coletando-se dados junto aos dirigentes de seis hotéis das cidades da região de Jundiaí que possuem páginas na *internet*, a fim de verificar os seguintes aspectos:

- a) o uso da *internet* como diferencial de competitividade
- b) a influência da *internet* no volume de reservas.

Foi apresentado um roteiro com questões relacionadas ao tema, para que os gestores de empreendimentos hoteleiros da região analisada respondessem. Esse roteiro encontra-se no Anexo B deste trabalho.

1.4. REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a coleta de dados foram utilizados roteiros estruturados, com questões que possibilitem identificar o conhecimento quanto ao uso ou não do *marketing* na *internet* e como eles estão trabalhando com este instrumento. Foram feitas também perguntas que permitam um melhor esclarecimento por parte dos dirigentes dos assuntos tratados.

Para a realização do projeto, foram utilizados os seguintes critérios na delimitação da pesquisa:

- a) hotéis que possam ser classificados como micro e pequenas empresas;
- b) da região de Jundiaí;
- c) que possuem um *web site*.

Para um melhor entendimento das estratégias utilizadas pelos hotéis na captação dos hóspedes, a pesquisa aborda também as características gerais das pessoas que frequentam os hotéis e quais os motivos que as trazem à região de Jundiaí, bem como quais as formas de efetuarem suas reservas junto aos estabelecimentos. O roteiro gera ainda informações sobre quais os meios utilizados pelos hotéis para a promoção e divulgação e quais as formas utilizadas para a comunicação com o público-alvo.

Finalmente, procura-se verificar as diferenças de posicionamento entre os estabelecimentos em relação ao uso da *internet* e se há um entendimento no que se refere aos benefícios que esta ferramenta pode trazer ao negócio.

Os dados que embasam o presente trabalho foram coletados da seguinte forma: a pesquisa bibliográfica foi útil para a construção do referencial teórico, através de livros, artigos e pela *internet*. Esses dados também contribuíram para a elaboração da introdução e tiveram relevância no Capítulo 1. Yin (2005) explicita que todas as afirmações inseridas na revisão da literatura devem ter suas fontes citadas.

Os dados para a análise do objeto do estudo em si foram coletados por meio de perguntas aos dirigentes dos hotéis. A opção pelo roteiro é embasada por Demo (2000), que recomenda o uso de um suporte metodológico durante sua execução, para que a fala de alguém não se transforme em contextos subjetivistas.

O mesmo autor recomenda que o envolvimento do entrevistador ocorra, pois, nos métodos qualitativos isso é importante porque o entrevistador deve estar envolvido na vida dos sujeitos, visto que seus procedimentos de pesquisa baseiam-se em conversar, ouvir, permitir a expressão livre dos interlocutores.

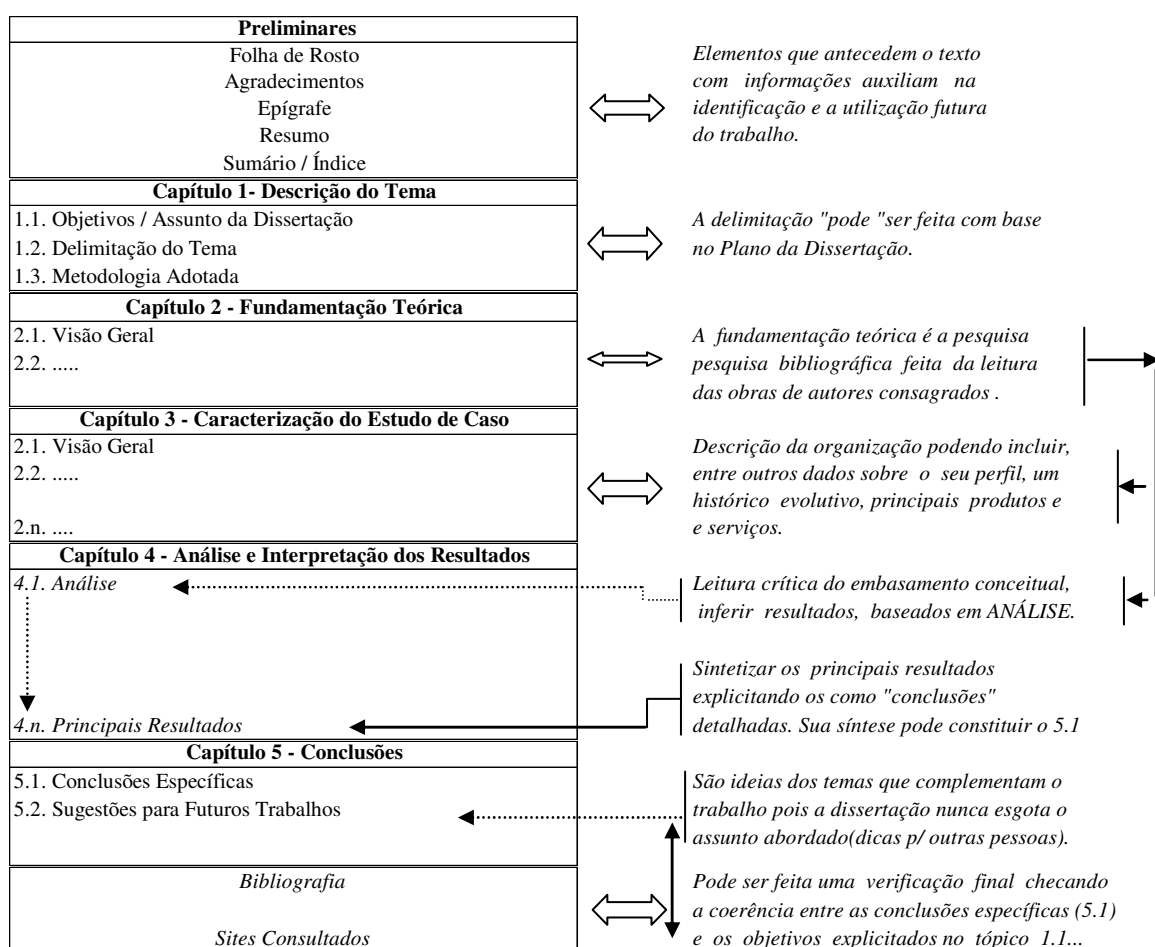
Com base no pensamento dos autores acima, a presente obra é baseada também na entrevista qualitativa.

Quanto à entrevista, Vergara (2009) sugere que ela pode ser feita por pauta, como forma de se abordar assuntos específicos como os diferentes contextos numa negociação. Também era necessário que os assuntos fossem abordados com maior profundidade, de modo

que na análise fosse possível identificar as estratégias e táticas que o entrevistado utilizou naquele contexto específico, qual é o modelo mental de negociação do entrevistado, entre outros dados minuciosos.

A elaboração da dissertação, no entanto, foi baseada na estrutura ilustrada na figura 3:

Figura 3: Referencial metodológico.



Fonte: Adaptado de Tachizawa e Mendes Filho (2008).

A metodologia descrita neste capítulo é aplicada na criação do embasamento conceitual, objeto do capítulo 2.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

- 2.1. As micro e pequenas empresas no Brasil
- 2.2. Hotelaria
- 2.3. O segmento turístico também é movido pelas MPEs
- 2.4. Entendendo o que é turismo
- 2.5. Apoio às micro e pequenas empresas
- 2.6. *A internet*
 - 2.6.1. *A internet* como instrumento das organizações
 - 2.6.2. *A internet* e o turismo
- 2.7. *Marketing*
- 2.8. *E-marketing: marketing* eletrônico
- 2.9. O *marketing* nas pequenas empresas, no setor de serviços e turístico

Neste capítulo se discute o referencial teórico, o embasamento de pesquisa sobre o tema proposto

2.1. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

O Brasil é movido, em grande parte, pelas empresas de micro e pequeno porte. Dados do SEBRAE-SP apontam que em 2006 havia 5,1 milhões de empresas no Brasil, das quais 98% eram micros ou pequenas. Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.

Em Amaral (2010) vê-se que as micro e pequenas empresas (MPE's) geram cerca de 21% do produto interno bruto (PIB), empregam cerca de 60% da mão de obra do país, sendo 45% com carteira assinada. “A tendência é que o número de MPE's cresça significativamente até 2012 chegando a uma média de uma empresa para cada 24 pessoas” (AMARAL, 2008).

Tabela 1: As MPEs na economia brasileira

Variável	Participação (%)	Fonte / Ano
Número de estabelecimentos	98%	SEBRAE-SP (2006)
Empregados "com carteira"	53%	RAIS / MTE (2004)
Faturamento	28%	SEBRAE-NA (2000)
Produto Interno Bruto (PIB)	20%	SEBRAE-NA (1991)
Valor das exportações	2,7%	SEBRAE-NA / Funcex (2006)

Tabela 1: Fontes: SEBRAE-2006

Ainda segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004), as empresas no Brasil se caracterizam conforme a tabela abaixo:

Tabela 2: Limites das Micro e Pequenas Empresas

Classificação	Setor Industrial	Setor de Serviços
Micro Empresa (ME)	até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena Empresa (PE)	de 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média Empresa (MDE)	de 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande Empresa (GE)	mais de 499 empregados	mais de 99 empregados

Tabela 2: Fonte: SEBRAE, 2004.

Outro critério de classificação corresponde ao utilizado pelo Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, e refere-se à receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, conforme segue:

- microempresas: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- empresas de pequeno porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação – SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micros e pequenas empresas. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, são:

- microempresas: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00;
- empresas de pequeno porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

O desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPEs) é considerado um fator crucial para o desenvolvimento econômico do Brasil, devido a suas contribuições para a geração de emprego e renda da população. As pequenas empresas são capazes de fixar as pessoas no local de origem, distribuir equitativamente renda e riqueza, e estimular iniciativas individuais e coletivas.

No país, surgem cerca de 460 mil novas empresas por ano. A grande maioria é de micro e pequenas empresas e as áreas de serviços e comércio são as com maiores concentrações deste tipo de empresa. Cerca de 80% das MPE's trabalham nesses setores. (Fonte: Boletim Informativo Jurídico nº 2 de 2009 do Observatório Social de Brasil).

Quanto à importância das Micros e Pequenas Empresas, Cochrane (2005) entende que elas têm fundamental importância econômica e social para a economia brasileira, por serem geradoras de empregos.

2.2. HOTELARIA

Falar em hotelaria é falar também em turismo. Para Abreu e Oliveira (2001), ambas as histórias se juntam porque turismo subentende deslocamento, transporte e permanência em um local diferente de onde a pessoa reside. Se alguém sai em viagem, quer estar abrigado em um local confortável e, em razão disso, surgem os hotéis.

Os mesmos autores apontam que hotelaria é uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais, cuja principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços inerentes à atividade de receber.

Em La Torre (2001) vê-se que a organização básica da administração hoteleira é estar em sintonia constante com o hóspede, para saber seus desejos, seus anseios e suas necessidades. Novamente aqui se vê a possibilidade que a *internet* traz para o setor, ao dar ao dono do negócio a chance de conhecer o cliente antes mesmo dele chegar, através do seu site.

Se no começo da década, no ano 2000, o segmento de turismo gerava cerca de 1 milhão de empregos e uma renda bruta de US\$ 2 bilhões por ano, como citam Morrison e Teixeira (2004), baseados em dados da Embratur do ano 2000, atualmente o nível de emprego e renda do segmento é muito mais significativo.

Dados apontados por Nunes (2010) atestam que o mercado de turismo deve se tornar o maior em funcionamento até 2020, quando movimentará US\$ 5 bilhões por dia em todo o mundo. Citando dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), a autora mostra que o faturamento da hotelaria nacional pode chegar a R\$ 2 bilhões ao ano. “Outro dado que mostra o potencial de empregos no setor é que 120 hotéis estão sendo construídos atualmente”, afirma Nunes (2010).

Ainda em Morrison e Teixeira (2004), vê-se que o setor hoteleiro é o quarto maior empregador do país em virtude de suas receitas serem provenientes de gastos do turista com hospedagem, alimentação, bebidas e utilização de serviços como telefonia, lavanderia, aluguel de sala para eventos, dentre outros.

Estudo feito pelo jornal Valor Econômico, denominado “O Mercado de Hotéis no Brasil”, publicado em 2006, atestava que em 2007 o investimento na indústria hoteleira brasileira chegaria a R\$ 3,5 bilhões, para se elevar em 23.898 quartos e gerar 16 mil empregos diretos e 70 mil indiretos no período.

A ABIH classifica os hotéis brasileiros em três grandes grupos:

- a) o formado pelas empresas de gestão familiar – tradicional –, também chamados de hotéis independentes;
- b) o formado pelas grandes cadeias hoteleiras de capital nacional;
- c) o daqueles que compõem as grandes redes internacionais que se instalaram no país.

Petrocchi (2002) define o produto turístico em três partes: o transporte, a hospedagem e o atrativo, como lazer ou qualquer outra motivação para a viagem. Assim, a hotelaria é, então, um dos fatores basilares do turismo.

O hotel é um dos principais pilares do turismo, pois, ninguém viaja a passeio ou a negócio para qualquer lugar, que não tenha onde se hospedar em condições diferentes e melhores das que tem em sua própria casa. Onde não há hospedagem (hotel, pousada, pensão), não há turismo, essencialmente.

A hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo. O sistema do turismo, por sua vez, está envolvido por outros sistemas maiores, em um meio ambiente em permanente processo de mutação e constituído por numerosos condicionantes sociais, políticos, culturais, tecnológicos, ambientais e econômicos (PETROCCHI, 2002).

Sendo o hotel parte integrante do turismo, como entende o autor acima, ele também evoluiu – e precisa continuar evoluindo – para que possa exercer seu papel preponderante na cadeia de negócios. Como o turismo é uma atividade econômica em franca expansão, investir na hotelaria também é oportunidade de bons negócios.

Serson (1999) reforça que a excelência em hotelaria está basicamente associada à questão do serviço e da hospitalidade. Não adianta apresentar e demonstrar belas instalações aliadas ao que há de mais moderno em termos de tecnologia, se o hotel não estiver apresentando um bom nível de serviços.

Quanto ao universo da pequena empresa hoteleira, ainda em Petrocchi (2002) vê-se um alerta: mais importante que a localização, a proposta ou a dimensão do hotel, em qualquer empreendimento a qualidade nos serviços deve prevalecer. Assim sendo, conclui o autor que

Portanto, um pequeno hotel pode ter elevada qualidade ancorado na prestação de serviços e hospitalidade, dentro de sua dimensão e proposta de produto, o que lhe proporcionará o seu fortalecimento no mercado hoteleiro ao qual está inserido (PETROCHI, 2002).

Portanto, a lucratividade do setor não se relaciona necessariamente com o tamanho da empresa.

2.3. O SEGMENTO TURÍSTICO TAMBÉM É MOVIDO PELAS MPEs

Como as MPEs constituem a grande maioria das empresas do país, formais ou não, elas também constituem grande parte das empresas do ramo turístico, como apontam Morrison e Teixeira (2004). Ambos apontam que a predominância dessas empresas pode ser explicada 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, quando comparadas com as de outras indústrias.

Morrison e Teixeira (2004), por sua vez, entendem que o mercado é segmentado e operado por uma diversidade de pequenas empresas, as quais oferecem uma grande variedade de locações, de qualidade, de infraestrutura física e voltada para mercado e nichos especiais.

Embora o Brasil seja um país com um bom potencial turístico e com uma estrutura de hotelaria mais concentrada nos estados do Sudeste e do Sul, Badiz e Barros (2005) afirmam que o Brasil é um país ainda com pouca tradição no setor hoteleiro, cujo princípio se deu com as pequenas hospedarias dos imigrantes portugueses, com administração familiar.

Assim como no restante do mundo, ambos os autores entendem que foi após a Segunda Guerra Mundial que o segmento começou a se aperfeiçoar e criar conceitos próprios, diferenciando as diversas categorias de estabelecimentos e criando regras e normas que direcionassem suas atividades.

2.4. ENTENDENDO O QUE É TURISMO

Falar de *internet* e sua relação com o segmento hoteleiro exige, primeiro, a compreensão do que seja turismo. Para o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), citado por Vicenti e Hoppen (2003), o turismo é gerado pelo deslocamento temporário e voluntário de pessoas para fora dos limites da região em que têm residência fixa, por um motivo qualquer, desde que não seja para desenvolver atividade remunerada no local a ser visitado.

Embora fosse hábito comum do ser humano viajar, pois, por muito tempo o homem foi nômade, mesmo depois de conseguir produzir seu próprio alimento, ele continuou saindo de seu local para outro por inúmeros motivos.

No mundo moderno, o turismo se alavancou ainda mais a partir da Segunda Guerra Mundial (1936-1945). Segundo Cavalcanti (1997), muitos foram os motivos que elevaram a prática do turismo a partir da segunda metade do século XX para cá, tais como: mais tempo livre e maior interesse em conhecer outras formas culturais de vida; a criação de organismos internacionais para facilitar o intercâmbio turístico entre os países; e o rápido desenvolvimento e modernização dos meios de transporte e telecomunicações.

A importância do turismo é destacada por inúmeros estudos, como o citado por Abreu e Costa (2000), baseado em dados de 1998 da *World Travel and Tourism Council* (Conselho Mundial de Turismo e Viagens): o turismo representa 11,7% do PIB Mundial e está entre as áreas que mais crescem no mundo, ao lado da Tecnologia da Informação.

Vê-se em Freire *et al* (2007) que o turismo, desde o seu surgimento impossível de ser datado, até a sua massificação na década de 1950, vem apresentando crescimento constante em todo o mundo; especialmente a partir da década de 1980.

Apesar de o turismo apresentar crescimento real a cada ano, o fato de estar nesse segmento não é sinônimo de sucesso, sendo, portanto, preciso muito trabalho, qualidade e controle dos serviços oferecidos.

Para Freire *et al* (2007), o hotel faz parte de um mecanismo essencial de um sistema de serviço à disposição da atividade turística, que tem evoluído de forma a constituir uma organização complexa, a qual requer administração técnica e especializada.

Essa afirmação abrange também os hotéis de pequeno porte, que também são forçados a se modernizarem, para que possam acompanhar o crescimento do turismo, repensando seu posicionamento e sua aceitação enquanto oferta turística.

Por fim, a mesma autora lembra que a conjuntura atual dos pequenos hotéis exige dinamismo do dirigente e isto o força a manter integradas a concepção e a prática (a reflexão e a ação) como a única possibilidade comportamental em condições de gerar respostas efetivas para as necessidades de sua empresa e, ao mesmo tempo, compatíveis com sua disponibilidade.

Para o SEBRAE (2010), o Brasil continua ocupando a 13^a posição do turismo mundial, entre os países para os quais as pessoas mais viajam. A informação é baseada em estudo do *World Travel e Tourism Council*, feito em 181 países, no ano de 2009. O mesmo estudo coloca o país como o campeão em economia do turismo na América Latina. A pesquisa também coloca o Brasil entre os 10 primeiros países em termos de PIB do turismo (10^o lugar), na geração de empregos diretos e indiretos do setor (7^o lugar), na geração de empregos diretos no setor (5^o lugar) e na rapidez de crescimento dos investimentos no setor (5^o lugar).

E, justamente para adequar o país a esse momento positivo de nossa economia, existem iniciativas públicas e privadas no sentido de melhor preparar o empresário brasileiro para gerir seu negócio turístico, como é o caso do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE).

2.5. APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010) atesta que entre 65% e 70% dos empreendimentos hoteleiros registrados no país em 2009, eram compostos por micro e pequenas empresas.

O SEBRAE possui ainda uma série de cartilhas denominadas “Quero Abrir Um Negócio”, com uma série de informações sobre os procedimentos básicos para o empreendedor. Nessas cartilhas constam que o processo de concepção de uma empresa é um momento importante e delicado na vida de um empreendedor, ele precisará de um acompanhamento técnico para garantir o nascimento e o desenvolvimento da empresa.

O SEBRAE, com postos de atendimento ao empreendedor nas principais cidades do país, tem profissionais aptos para auxiliar o interessado em abrir um hotel a desenvolver um eficiente plano de negócios, orientando sobre *Marketing*, Vendas, Finanças, Produção e Administração.

Quanto ao segmento hoteleiro, Mendes (2010), do próprio SEBRAE, alerta em um artigo na *internet* sobre a necessidade de o empreendedor investir na certificação de uma empresa, através das metas do programa Bem Receber.

Este programa é uma iniciativa de abrangência nacional e visa aprimorar a qualidade e a competitividade das micro e pequenas empresas de turismo — responsáveis por mais de 90% dos empreendimentos do setor —, estimulando seu melhor desempenho nas áreas econômica, ambiental, cultural e social.

A meta do programa do SEBRAE é que as empresas do segmento possam desenvolver suas atividades de forma ambientalmente equilibradas, economicamente viáveis, socialmente justas, culturalmente ricas e politicamente legítimas.

Participar de tal curso dá ao empreendedor hoteleiro a chance de obter recursos do Governo Federal, através do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), para a melhoria da qualidade de seus serviços e sua colocação no mercado internacional.

Em sua cartilha direcionada ao segmento hoteleiro, obtida por meio eletrônico, o SEBRAE recomenda que o setor de hospedagem procure atender à necessidade de alojamento e abrigo das pessoas que estão em trânsito ou temporariamente longe de seus domicílios.

Quanto aos hotéis, a entidade entende que eles oferecem hospedagem, alimentação e um conjunto de serviços de apoio aos hóspedes.

Quanto ao mercado de hotéis, ainda no começo do século XXI, o Brasil já contava com 18 mil quartos de hotéis e com um milhão de colaboradores diretos e indiretos. O setor girava uma receita de US\$ 2 bilhões e pagavam US\$ 400 milhões em impostos e taxas.

Para os interessados em competir no segmento, o SEBRAE, em sua cartilha, recomenda avaliar o negócio hoje e no futuro, tanto do ponto de vista do investidor quanto do cliente, para depois selecionar o público-alvo do empreendimento. Nas dicas da entidade, recomenda-se especial atenção à localização, tido como um dos aspectos mais importantes de um projeto hoteleiro, assim como a infraestrutura de transportes, as características dos pontos turísticos existentes, o perfil e o dinamismo da região, análise dos imóveis disponíveis, do poder aquisitivo da população local, do número de concorrentes e a qualidade dos serviços oferecidos por eles.

Quanto à organização do prédio do hotel, o SEBRAE recomenda que o estabelecimento tenha duas grandes áreas: área de apoio e operacional. A área operacional é responsável pelas atividades básicas, como: governança, lavanderia, portaria e recepção. A área de apoio realiza atividade de suporte à área operacional, como: compras, contabilidade, manutenção, administração, marketing e outros.

No que diz respeito aos equipamentos, a posição e a distribuição das máquinas e equipamentos é importante para a integração dos serviços a serem executados por uma empresa, a fim de atingir satisfatoriamente os resultados desejados. Assim, a harmonia entre o *layout* interno (ambiente, decoração, facilidade de movimentação, luminosidade, entre outros)

e o *layout* externo (vitrinas, fachada, letreiros, entradas e saídas, estacionamento, entre outros) e os benefícios decorrentes são algumas das impressões que o cliente levará da empresa.

Recomenda-se em cada apartamento a presença de ventilador, ar condicionado, móveis, roupa de cama e banho, frigobar, televisores, assinaturas de TV a cabo, acesso à *internet*.

A administração do hotel deve contar com sistema de telefonia, móveis e utensílios para recepção e escritório, equipamentos de informática, cofres, máquinas para lavanderia, *internet*, etc.

O investimento e o pessoal variam de acordo com a estrutura do empreendimento. Necessariamente deverá contar com camareiras, faxineiras, recepcionistas, cozinheiros, garçons, copeiros e gerentes. Os profissionais necessitam estar capacitados e, preferencialmente, possuir experiência na atividade.

Estudo divulgado pelo SEBRAE (2010) confirma que as micro e pequenas empresas são parte essencial do turismo brasileiro, estando presente nos segmentos de alimentação, hospedagem, transporte, entretenimento, entre outros. É justamente pensando neste segmento empresarial que o SEBRAE, em parceria com o Governo Federal, implantará inúmeros cursos e treinamentos no país, para melhor qualificar o setor e contribuir com o seu desenvolvimento, objetivando a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016.

A importância que o setor de turismo representa hoje para o SEBRAE pode ser comprovada pelo crescimento do número de projetos voltados às MPE dessa cadeia. A própria entidade diz que em 2009 foram desenvolvidos 197 projetos de âmbito nacional, estadual e local, que se desdobravam em outras ações realizadas pelas unidades estaduais do SEBRAE. Para 2010, está prevista a implantação de mais de 60 novos projetos nacionais.

2.6. A INTERNET

De acordo com Eager (1995), a *internet* é uma rede mundial composta de redes de computadores que utilizam um protocolo de comunicação comum, o *Transmission Control Protocol/Internet Protocol* (TCP/IP). Funcionalmente, o TCP/IP divide as mensagens, documentos ou arquivos em pequenos pacotes que se movem rápida e independentemente por diferentes redes que compõem a *internet*, sendo novamente agrupados quando chegam ao seu destino.

Segundo Eager (1995), apesar de seu início ter o caráter eminentemente militar, foi a comunidade acadêmica quem impulsionou a utilização da *internet*, ao propiciar aos acadêmicos, espalhados pelos Estados Unidos e pelo mundo, um meio excelente de trocar e compartilhar informações. A *internet* ofereceu um novo paradigma para organizar, recuperar e publicar informações em ambientes *on-line*.

Apesar da importância que tem sido dada aos aspectos mercadológicos relativos a vendas, publicidade e serviços através da *internet*, ela também deve ser enfocada como uma forma eficiente de integrar informações de diversas plataformas computacionais, personalizando o contato com o usuário.

Flecha e Damiani (2000) destacam em seu trabalho que a tecnologia da informação tornou-se o meio para as organizações otimizarem seus processos, melhorarem sua eficácia e eficiência de forma a minimizarem seus custos e se anteciparem à concorrência.

Para Lobiano (2001), tecnologia de Informação é “todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer esteja aplicada no processo”.

Nesse sentido, o bom uso dessa ferramenta agregará valor de forma diferencial para produtos e processos. “Deve-se salientar a necessidade de planejamento e investimentos adequados para que os resultados da implantação desta tecnologia sejam realmente consolidados” (LOBIANO, 2001).

2.6.1. A *INTERNET* COMO INSTRUMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

A *internet* é hoje a ferramenta de TI mais indicada para dinamizar os processos de qualquer organização. É uma tecnologia que dá melhores condições e oportunidade para as companhias estabelecerem posições estratégicas diferenciadas, se comparada a outras tecnologias anteriores. “A *Internet*, nas funções básicas de comunicação, reunião de informações e *marketing*, pode auxiliar as empresas a atingirem seus objetivos organizacionais de satisfação do cliente, inteligência competitiva e redução de custos”, apontados por Vicenti e Hoppen (2003) como geradores de novos negócios.

Para Ramos Veldman (2001), a *internet* tem potencial para qualquer empreendimento porque tem:

a) interatividade: relação bilateral que dá ao cliente a chance de dar e receber *feedback* em tempo real. O cliente pode fazer perguntas, buscar informações, deixar mensagens, participar de debates, deixar sugestões. Enfim, o cliente passa a interagir com a organização obtendo relação ímpar na aquisição de serviços;

b) caráter pessoal: a empresa pode personalizar seus serviços de acordo com preferências do cliente, ampliar suas escolhas em cima de quesitos já personalizados pelos mesmos através da interação com o *site*;

c) potencialidade informativa: Com a *internet* a empresa pode armazenar grandes quantidades de informação e disponibilidade de meios poderosos e baratos para procurar, organizar e disseminar tal informação, aliada à habilidade para prover informação a pedido, com recursos poderosos de multimídia. Isso torna a *web* um meio altamente adequado para o fornecimento de informações;

d) caráter instantâneo: Com um bom *site* e outros recursos, a empresa pode interagir com o cliente ao vivo, tendo assim, a chance de fazer modificações pertinentes ao processo com base em informações do cliente, tudo isso a um custo bem menor do que o adquirido em outras mídias;

e) mensurabilidade: diz respeito à possibilidade de se quantificar as transações efetuadas na página publicitária, para se ter uma idéia da eficiência de sua publicidade perante os anunciantes;

f) flexibilidade: funciona como incentivadora da lealdade do cliente, desde que os serviços podem ser personalizados e as informações podem ser reorganizadas de forma a atender expectativas do cliente;

g) interconectividade: possibilita ao usuário utilizar-se de *links* de hipertexto, palavras e imagens clicáveis que direcionam o usuário para novas páginas. Caso estes *links* dêem possibilidade, os usuários poderão adicionar o site em sua lista de favoritos, dando um caráter bastante variado de interconectividade para o usuário;

h) economia: a *web* constitui-se de uma maneira apropriada de minimizar custos em potencial, com diminuição de custos operacionais, custos com propaganda etc.

Vê-se hoje que a *internet* é o conjunto de Tecnologia de Informação de maior crescimento e impacto na sociedade, permitindo a transferência de arquivos de *softwares*, imagens, sons e textos.

Para Ramos (1998), esta dimensão inovadora de conectividade impulsiona uma oportunidade sem paralelo para comunicação, colaboração, compartilhamento de recursos e acesso à informação, revolucionando o mundo dos computadores e das comunicações como nenhuma invenção foi capaz de fazer até então.

Por ser um mecanismo de disseminação da informação e divulgação mundial, e também por permitir a interação do indivíduo com o computador, independente de onde ele esteja, a *internet* traz oportunidades para a atuação empresarial através da adoção de novas tecnologias, traduzindo-se em um novo ambiente para a realização de negócios.

Ramos (1998) lembra ainda que a influência da *internet* em negócios empresariais está ligada à maneira como a empresa utiliza-se da rede. Possuir um *site* é estabelecer sua presença de forma mais concreta na WWW, uma vez que, ao mesmo tempo em que busca informações, ela também as disponibiliza, apresentando seus serviços, produtos, enfim, sua

imagem corporativa. Um *site*, portanto, é a representação da empresa na *internet*, o qual permite oferecer informações que se configuram como de fundamental importância para a transformação de clientes em consumidores.

Janissek (2000) afirmam que é importante perceber aqui as diferentes oportunidades oferecidas às empresas pela *internet*. Entre elas, é possível citar a possibilidade de estabelecer canal direto com o cliente, evitar intermediários no processo de negócios, desenvolver e entregar produtos e serviços, distribuir informação, divulgar a empresa e usar a *Internet* para obter vantagem competitiva no canal eletrônico.

Segundo Tachizawa e Andrade (2003), mesmo utilizando a *internet* apenas como ferramenta de busca e pesquisa, e sem realizar operações *on-line*, as organizações conseguem redução de custos e, portanto, repasse dos melhores preços aos clientes. Afirmam ainda os autores que a análise de dados do mercado, de forma *on-line*, é necessária para identificar padrões, compreender tendências gerais e personalizar produtos e serviços.

2.6.2. A INTERNET E O TURISMO

Se a *internet* propicia a união das nações e das pessoas e amplia a um nível infinito as possibilidades de negócios, no ramo do turismo ela não deixa de ter sua importância. O turismo, como entendem Ramos e Mendes Filho (2002), auxilia na integração social de comunidades, cidades, povos e nações diferentes, ao permitir que uma pessoa de um lugar conheça outro local e a sua cultura. A *internet* pode ser útil para ampliar essa integração, gerando um efeito positivo entre turismo e *internet*.

Pesquisas demonstram seus resultados como dinamizadora de processos e facilitadora de transações turísticas. Flecha e Damiani (2000) falam da revolução que o setor turístico sofreu e está sofrendo com a introdução da *internet* em seus processos. Alguns impactos são as distribuições de produtos e serviços facilitadas e as diminuições dos custos.

Outro ponto avaliado é o fato da mudança do ambiente de compra que agora é composto por salas virtuais, nas quais ocorre a interatividade com o consumidor e as

transações necessárias para sua satisfação, imperando a necessidade de melhoramentos contínuos no relacionamento da mídia com o usuário.

Ramos e Mendes Filho (2002) destacam que o turismo, juntamente com a hotelaria, dependem cada vez mais das novas tecnologias de informação, dentre elas a *internet*, para que possam acompanhar e se atualizar com ferramentas que permitam um eficiente desempenho das funções de cada setor do hotel, propiciando melhores resultados para a organização.

A indústria do turismo sofreu um real impacto com a introdução da *internet* como meio gerador de negócios. Tal fato impulsionou um caráter de extrema competição no setor e também gerou seu crescimento. Há a necessidade das organizações turísticas atentarem para o fato da previsão de crescimento exponencial dos negócios turísticos, via *web*, em detrimento dos meios convencionais.

A distribuição entra com um custo de 30% na composição do produto turístico. Sendo assim, as organizações turísticas estão se empenhando em minimizar seus custos, barateando a distribuição e tendendo a extingui-la. A *internet* é colocada como ferramenta que diminui drasticamente, não apenas os custos de distribuição, mas também os gastos com propaganda e divulgação do produto/serviço.

Quanto à viabilidade da *internet*, Janissek (2000) explica que ela propicia ao segmento hoteleiro, de pequeno ou grande porte, criar e manter contatos com parceiros, clientes e fornecedores espalhados geograficamente, bem como diminui necessidades de deslocamentos em busca de informações, permitindo maior e melhor comunicação, ajudando a consolidar contatos e divulgação da empresa, e facilitando a participação da empresa numa perspectiva globalizada.

Flecha e Damiani (2000) entendem que as oportunidades de fazer negócios através da *internet* (*e-commerce*) na indústria do turismo, semelhante ao que ocorre em outros setores, ainda é uma “mina de ouro” pouco explorada, além de não ter todos os seus recursos completamente utilizados.

A importância da *internet* para o segmento turístico também é ressaltada por Vicenti e Hoppen (2003). No entendimento de ambos, o serviço turístico, antes de sua venda efetiva, não passa de informação, que precisa ser viabilizada e trabalhada de forma que explicita os benefícios do negócio e impulse a venda efetiva.

No que tange ao mercado turístico, que tem um potencial representativo para a economia do país, o uso efetivo de mídias como a *Internet* em seus processos torna-se o diferencial e meio para a sobrevivência de muitas organizações do turismo. A indústria turística tem a informação como fator chave para seus negócios, informação esta na qual precisa condizer com os anseios dos clientes devido a rapidez do mercado e as exigências dos clientes (VICENTI e HOPPEN, 2003).

A presente afirmação dos autores apenas reforça que a *internet* é um ponto importante para a evolução do segmento hoteleiro, permitindo a otimização das operações e a venda antecipada de reservas, sendo, portanto, bem mais atraente para o cliente. Por fim, ambos os autores reforçam que as reservas *on-line* são mostradas como uma maneira eficiente de se fazer negócios turísticos.

Quanto aos impactos da *internet* no segmento turístico, Flecha e Damiani (2000) entendem que, além de dinamizar os seus processos e facilitar a distribuição de produtos e serviços, com menor custo, a rede mundial de computadores também tem propiciado a transformação dos ambientes de compra para salas virtuais, nas quais ocorre a interatividade com o consumidor e as transações necessárias para sua satisfação, imperando agora a necessidade de melhoramentos contínuos no relacionamento da mídia com o usuário.

Santos (2010) relata um exemplo do poder da *internet* como estimuladora de novos negócios no campo do turismo. Em reportagem da revista “Pequenas Empresas Grandes Negócios”, o autor destaca um casal que comprou uma casa na Ilha do Mel, no litoral paranaense, para passar os fins de semana e, com a chegada da luz e da *internet*, decidiram abandonar a vida de publicitários em Curitiba para montar uma pequena pousada.

Foi com a *internet* que o casal conseguiu manter a atividade de publicitários e também divulgar a pousada. O caso relatado também denota a importância de entidades de apoio ao desenvolvimento de novos negócios, como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e

Pequenas Empresas (SEBRAE), que auxiliou na ampliação do negócio e na melhor gestão do empreendimento.

Para Freire (2008), os usuários clientes se tornaram as autoridades máximas, quando o assunto é turismo e, por isso, o autor também defende que as empresas de turismo entrem no mundo das redes sociais e monitorem o comportamento dos seus clientes em potencial. A *internet*, segundo ele, dará interatividade e comunicação, essenciais para as empresas atuais.

A relação turismo x *internet* é realçada por eventos empresariais que acontecem no país, para estimular o uso da tecnologia também por esse segmento. Um deles é relatado por Teixeira (2010), que aconteceu em fevereiro de 2010, em São Paulo, denominado Tecnoturis. Essa feira reuniu os profissionais do setor de viagens para discutir o tema “Tecnologia Aplicada ao Turismo”.

O encontro serviu para discutir os novos usos das redes sociais e ferramentas *on-line* para o crescimento do setor. Teixeira (2010), citando o professor Marcelo Coutinho, da Fundação Getúlio Vargas, ressaltou a importância da *internet* no mercado: “ela veio para reduzir as incertezas do consumidor, [...] com ela, o consumidor tem o poder de falar de igual para igual com a empresa” (TEIXEIRA, 2010).

A feira discutiu o uso de redes sociais como *Twitter*, *Facebook* e *YouTube* e o impacto que gera no negócio turístico, quando o cliente de um hotel, por exemplo, não foi bem atendido e publica suas reclamações na *internet*, influenciando, segundo Teixeira (2010), a decisão de futuros consumidores.

Teixeira (2010), citando Mário Ponticelli, da Amadeus, presente no evento tecnológico, entende que a *internet* tornou os consumidores cada vez mais informados e eles a usam para conseguir os melhores serviços pelos menores preços. Assim, entende o especialista citado por Teixeira (2010), a experiência da viagem se torna cada vez mais *high-tech* graças às redes sociais, aos novos *gadgets*, a todos esses novos elementos tecnológicos que trazem diferenciais a uma viagem.

2.7. MARKETING

Para definir uma estratégia de *marketing*, é preciso envolver a definição das variáveis ‘preço’, ‘produto’, ‘distribuição’ e ‘promoção’. Nesse processo, é fundamental entender as preferências e necessidades dos consumidores em relação aos produtos e serviços. A partir deste entendimento, é possível determinar a contribuição de cada atributo para as preferências dos consumidores, isolar grupos de consumidores que valorizam os mesmos atributos e identificar oportunidades de *marketing* não exploradas.

Esses desafios também são inerentes ao meio hoteleiro. Em Badiz e Barros (2010), vê-se que até pouco tempo atrás, o segmento hoteleiro brasileiro era marcado basicamente por famílias que tocavam o negócio. Os autores dizem que o proprietário do estabelecimento era o único administrador, contando, além de sua família, apenas com auxiliares, para os serviços mais simples.

Mas, assim como em todos os demais setores, a tecnologia (e a *internet*) chegou para revolucionar a realidade e exigiu qualificação do segmento para poder fazer frente à concorrência. Assim, além de contar com bons profissionais, os proprietários de hotéis, pequenos ou grandes, foram forçados a se qualificarem e a profissionalizarem a atividade.

Uma dessas etapas foi a melhor divulgação do negócio, a efetiva política do *marketing*. “Em hotelaria, a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial. Na atualidade, o profissional do setor de serviços, especialmente o de hotelaria, precisa sempre estar acompanhando as mudanças de perfil dos hóspedes” (BADIZ E BARROS, 2010).

O *marketing* tem fundamental importância para as empresas do segmento de hotéis. Autores como Baum (1999) alertam que as empresas de pequeno porte precisam de subsídio para atividades de *marketing* e treinamento, ou seja, precisam de orientação para que possam desenvolver sua divulgação com maior esmero e sucesso. Para Morrison e Teixeira (2004), o aumento das competências gerenciais é o ponto vital para a criação de vantagens competitivas nessas empresas e condição necessária para o desempenho satisfatório.

A busca pela tecnologia, pelo melhor serviço, pela melhor divulgação, pela melhor estrutura, são respostas à constante exigência imposta ao segmento hoteleiro quanto ao seu aperfeiçoamento, tendo em vista os avanços tecnológicos, a quantidade de informações que surgem a cada dia e a sofisticação da concorrência.

Para poder satisfazer tanta demanda, a administração hoteleira não pode esquecer também da área do *marketing*. O uso pleno do potencial do *marketing*, para Ferrel *et al* (2000) deve envolver a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais do produto, preço, promoção e distribuição, para satisfazer as necessidades dos consumidores desse mercado.

O mesmo autor, ao falar da relação *marketing* x hotéis de pequeno porte, entende que isso deve ser considerado para que a empresa possa atingir a adequação de suas potencialidades, forças e fraquezas, de modo a obter o resultado máximo possível às suas condições específicas.

2.8. E-MARKETING: MARKETING ELETRÔNICO

A tecnologia da informação proporciona novo paradigma aos meios de comunicação no setor turístico. As mudanças não se dão apenas como novos mecanismos de comunicação, mas também são, na verdade, consequências da tecnologia. Surgem novas formas de interação com o cliente e novas formas de venda e compra dos produtos e serviços turísticos.

A *internet* passa a ser veículo estratégico de *marketing*, uma vez que torna o processo de satisfação das necessidades dos clientes bem mais rápida e eficiente, se comparada aos concorrentes, dando-lhe, nesse trajeto, diferencial competitivo.

Flecha e Damiani (2000) demonstram as potencialidades de se utilizar o *e-marketing* nos processos turísticos, focalizando aspectos relativos ao custo, rentabilidade e qualidade. Além do mais, revelam a necessidade, das organizações, de se anteciparem no processo de vinculação de seus serviços e respectivos destinos turísticos na *web*, para não perderem mercado.

Em se tratando do turismo, o *site* precisa ser “vitrine” para o consumidor, denotando toda a vasta quantidade de elementos do turismo. Dois aspectos precisam ser observados: focar o negócio e, ao mesmo tempo, propiciar operacionalidade às transações. O potencial da *internet* e dos *web sites* supre estas necessidades do consumidor, efetivando o *e-marketing*.

A *internet* como estratégia para o *marketing* turístico constitui-se em uma ferramenta indispensável para que a organização se diferencie com baixos custos, enfrentando o ambiente e se antecipando aos concorrentes.

O *e-marketing* cria mais força à medida que a quantidade de usuários da *web* cresce e à medida que os consumidores tornam-se mais exigentes. Um maior número de informações turísticas e mais qualidade e confiabilidade são atributos requeridos pelos clientes internautas. Os efeitos da tecnologia da informação, aplicada aos serviços, podem reforçar as economias de escala, proporcionando uma prestação melhor e mais variada de serviços sem que incorram em maiores custos.

Segundo Albertin (2010), algumas das características do mercado eletrônico são: a onipresença, a facilidade de acesso à informação e o baixo custo da transação. Para o autor, esses fatores contribuem para que o mercado eletrônico se aproxime do conceito de “mercado ideal”, no sentido dado ao termo pela teoria econômica.

Lobiano (2001) alerta, por sua vez, que o *marketing* eletrônico aplicado ao turismo será de importância estratégica e definitiva para seu sucesso, desde que o potencial desta ferramenta seja explorado de maneira eficaz e condizente com os processos turísticos.

Flecha e Damiani (2000) apontam em seu estudo que o *marketing* na *internet* deve estar atrelado ao comércio eletrônico como uma possibilidade de fidelizar clientes e ganhar outros novos com artifícios de *marketing*, a um custo baixo e que garante maior satisfação/comodidade dos clientes.

O *marketing* através da *internet* deve ser encarado pelas empresas do ramo hoteleiro como uma oportunidade de ampliar seus negócios e melhor divulgar a empresa. A

esse respeito destaca-se que o comércio eletrônico é uma evolução das práticas de comércio tradicional, que vem provocando grandes transformações nas formas das pessoas interagirem, e surge como necessidade do mercado global.

Para Sartori (2001), como ferramenta estratégica à globalização, afeta o comércio tradicional e facilita as transações comerciais, realizadas em tempo real, em qualquer lugar do mundo.

Para Pereira e Maia (2002) o setor de turismo pode ser bastante beneficiado com o uso da *Internet*, pois existe um potencial para diminuir consideravelmente seus custos de transação. Além disso, a *internet* traz uma série de oportunidades de negócios e desafios para as empresas que atuam na indústria do turismo, principalmente para aquelas que pretendem atuar em um segmento de mercado e realizar a distribuição dos seus produtos/serviços via *Internet*.

A necessidade da *internet* no segmento turístico é premente, porque antes de viajar e se hospedar em um determinado local, o que o cliente tem é apenas informação. As amplas possibilidades de interação, de divulgação de imagens, dados e vídeos, dá aos personagens do segmento turístico a possibilidade de ‘conquistar’ o cliente dentro de sua casa, através da tela do computador.

Através da *web*, o cliente pode verificar a localização do hotel, preço de apartamento, fotos dos quartos e informações turísticas da região, além de outras facilidades. Nos dias atuais, através do *web site* de um hotel, o cliente pode consultar *on-line* as tarifas do hotel, a disponibilidade de quartos, além de confirmar a reserva do período em que ficará hospedado (RAMOS E MENDES FILHO, 2001).

O *marketing* eletrônico, segundo Abreu e Costa (2000), é diferente do *marketing* tradicional por focar no cliente que visita o site da empresa. Assim é possível aplicar processos de venda e *marketing* diretamente na *internet*, agregando valor ao produto, serviço ou informação fornecidos, bem como estabelecendo relações diretas com o cliente através do atendimento personalizado, promoções, possibilidades de localização e comercialização de produtos, serviços ou informações. De forma similar à propaganda tradicional, a *internet* pode

alcançar objetivos de marketing como aumento do conhecimento da empresa e da marca de um produto (JANISSEK, 2000).

2.9. O *MARKETING* NAS PEQUENAS EMPRESAS, NOS SETORES DE SERVIÇOS E TURÍSTICO

Na definição de Kotler (2008), *marketing* é a análise, organização, planejamento e controle dos recursos, políticas e atividades da empresa oferecidos ao cliente, visando satisfazer suas necessidades e desejos do grupo, obtendo lucro. Historicamente, três diferentes enfoques de *marketing* têm sido apresentados pelos estudiosos da área:

- a orientação para produtos;
- a orientação para vendas;
- a orientação 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 acrescenta a preocupação com a satisfação do cliente.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), o *marketing* de pequenas empresas consiste naquelas atividades que se relacionam diretamente com a identificação do mercado-alvo, com a determinação do potencial do mercado-alvo e com a preparação, a comunicação e a satisfação plena desse mercado.

O *marketing* de serviços, no qual se engloba o setor turístico, tem fundamentos e objetivos diferentes daqueles inerentes ao *marketing* de produtos, que vem sendo utilizado na indústria de bens de consumo. Para Semenik e Bamossy (1995), serviços constituem atividades, benefícios ou satisfações colocadas à venda, onde não existe nenhuma troca de bens tangíveis que envolvam uma transferência de propriedade.

A realidade da *internet* no segmento turístico tem feito com que os seus participantes mudem as formas de fazer as coisas, principalmente na comunicação com o cliente, mas também na forma de vender e comprar os produtos/serviços turísticos. A esse respeito vê-se, em Flecha e Damiani (2000), as potencialidades de se utilizar o *e-marketing*, nos processos turísticos, focalizando aspectos relativos ao custo, rentabilidade e qualidade.

Para Diaz (1998), a *internet* como estratégia para o *marketing* turístico é uma ferramenta indispensável para a diferenciação de seus serviços, com custos baixos e possibilitando a antecipação perante a concorrência. Flecha e Damiani (2000) alertam que a realidade do setor exige um *marketing* que diferencie e personalize a relação com cada cliente, devendo a empresa, portanto, atender precisamente a expectativa de cada cliente em particular e, com o poder do sistema de informação, permitir ao profissional de *marketing* ter o histórico, os detalhes e necessidades de cada consumidor.

A fundamentação teórica desenvolvida nesse capítulo será a base para o desenvolvimento das análises para o estudo de caso descrito no capítulo 3.

CAPÍTULO 3

INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

- 3.1. Análise das organizações
 - 3.1.1. O hotel Intercity Express
 - 3.1.1.1. Análise dos dados coletados no hotel Intercity Express
 - 3.1.2. O Hotel Alfa
 - 3.1.2.1. Análise dos dados coletados no hotel Alfa
 - 3.1.3. O Hotel Beta
 - 3.1.3.1. Análise dos dados coletados no hotel Beta
 - 3.1.4. O Vinhedo Plaza Hotel
 - 3.1.4.1. Análise dos dados coletados no Vinhedo Plaza Hotel
 - 3.1.5. O Hotel Paradies
 - 3.1.5.1. Análise dos dados coletados no Hotel Paradies
 - 3.1.6. O Hotel Santa Mônica
 - 3.1.6.1. Análise dos dados coletados no Hotel Santa Mônica

Neste capítulo faz-se a análise de caso e apontamentos sobre o tema proposto

3.1. ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

Abreu e Oliveira (2001) alertam que 50% dos gastos de um turista referem-se à acomodação, isto é, à hotelaria, daí a importância de se servir bem esse cliente. Do contexto acima, pode-se vislumbrar que a intensa troca de informação entre empresas e de empresas para turistas/hóspedes/clientes adquire importância em vários processos organizacionais, principalmente na tomada de decisão.

No presente roteiro, contendo nove questões, procurou-se apurar a consciência do proprietário ou gerente do empreendimento hoteleiro acerca da divulgação da empresa na *internet*, quais meios usam para se comunicar com seus clientes e quais as formas mais usadas para a efetivação das reservas.

Foram analisados seis hotéis da região, sendo dois de Jundiaí, um de Vinhedo, um de Louveira, um de Campo Limpo Paulista e um de Jarinú. Os hotéis foram escolhidos pelas suas características quanto à oferta de serviços, pois todos, além dos apartamentos possuem local para eventos e convenções, ou seja, qualquer tipo de hóspede poderá optar por um desses hotéis, seja a passeio, negócios ou outro motivo que o fez se hospedar na região.

3.1.1. O HOTEL INTERCITY EXPRESS

Localizado na cidade de Jundiaí, o hotel tem seu foco principal no meio empresarial, no turismo de negócios. A unidade conta com 112 apartamentos, nas categorias Standard e Luxo. A equipe que atua na unidade é composta por 35 profissionais.

O hotel tem acesso facilitado pelas rodovias Bandeirantes e Anhanguera e está a 30 minutos do aeroporto de Viracopos, em Campinas.

Em seu portal na *internet* a empresa diz que a unidade foi projetada para atender ao dinamismo do mundo dos negócios, sem se esquecer das opções de lazer que agregam conforto e bem-estar à sua estadia na cidade.

Figura 4: Site do hotel InterCity Express



Quanto aos apartamentos, são projetados para dar conforto e segurança aos hóspedes, nas categorias Standard e Luxo. Todos os apartamentos são equipados com: cofre eletrônico, TV a cabo, mesa de trabalho, ar condicionado *split*, janelas antirruídos, frigobar.

O hotel conta com os serviços que incluem: café da manhã livre, banda larga nos apartamentos (*plug and play*), *wireless* nas áreas comuns e salas de evento, acesso ao *business center*, serviço de motorista 24h, dentre outros. O hotel ainda tem apartamentos adaptados para deficientes físicos.

3.1.1.1. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO HOTEL INTERCITY

Quanto às categorias de hóspedes que frequentam o hotel, a empresa diz que é procurada por profissionais em viagem de trabalho, turistas em viagem de férias, participantes de congressos, feiras e outros eventos.

Participante da *internet* desde 1999, o *site* do hotel é de fácil navegabilidade e disponibiliza informações gerais sobre o hotel, previsão do tempo e reservas *on-line*.

Embora a pessoa entrevistada não soubesse informar o número de visitas mensais no *web site* do hotel, comprova-se que a página serve ao propósito de divulgar o negócio e atrair novos clientes.

Quanto aos canais usados pela clientela para reservar vagas no hotel, a empresa diz que 91% das reservas ocorrem pela *internet*, 5% por telefone e 4% pessoalmente.

Para a divulgação, o hotel utiliza a rede mundial de computadores e a distribuição de folhetos em eventos específicos. O jornal, o rádio, a TV e a mala direta pelos Correios não são usados para divulgar o empreendimento. A divulgação é muito frequente na *internet*, na distribuição de panfletos, anúncios em revistas e parcerias com agências de viagem.

Quanto às formas de comunicação da empresa com seu público-alvo, a empresa prioriza a utilização do *web site* e o *e-mail*, em vez de contato telefônico, fax e carta através dos Correios.

Referente à utilização da *internet* no auxílio das atividades do hotel, entende-se que ela pode ajudar como ampliadora da divulgação do negócio e dos contatos com os clientes e também internamente, no treinamento dos funcionários.

No tocante à implantação ou ampliação dos investimentos em comércio eletrônico, a empresa reconhece que há alguma dificuldade por não conhecer as possibilidades totais do segmento e afirma que investir na *internet* não é algo dispendioso.

Por outro lado, a empresa reconhece a falta de especialistas em Tecnologia da Informação para auxiliá-la na ampliação de seus negócios pela *internet*. Quanto aos concorrentes, a empresa tem consciência de que os mesmos estão na *internet*, assim como seus fornecedores.

3.1.2. O HOTEL ALFA

O segundo roteiro aplicado foi para uma empresa de pequeno porte em Jundiaí, que, a pedido de seus proprietários, terá o nome mantido em sigilo. Localizado em uma ampla avenida de um dos bairros mais movimentados de Jundiaí, o referido hotel tem na *internet* um site completo para divulgação de suas atividades e de seus serviços.

Quanto à sua descrição, destaca-se o fato do hotel contar com 64 apartamentos, todos equipados com ar condicionado, frigobar, TV com canais por assinatura, telefone e *internet wireless*. Além do centro de convenções, o hotel dispõe de uma completa área de lazer para o hóspede a negócio ou para a família a passeio, com *playground*, piscinas, dentre outros. O hóspede conta com um restaurante completo.

O referido localiza-se próximo à rodovia Anhanguera, um grande corredor que liga o interior paulista à capital e de grande movimentação de pessoas. O acesso facilitado acaba por ser um diferencial na competição com outros empreendimentos de Jundiaí ou da região.

3.1.2.1. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO HOTEL ALFA

Conforme o roteiro aplicado, ao se apurar quais as categorias de hóspedes que freqüentam o hotel, foi observado que o público alvo são os profissionais liberais interessados em congressos da categoria, em feiras. O hotel dispõe de um amplo centro de convenções para que possa receber esses eventos. Outro público constante são os profissionais em negócios na região de Jundiaí ou de São Paulo, que procuram um bom local para ficar, com completa estrutura. Para o atendimento do público, o hotel conta com 25 colaboradores.

A empresa dispõe de um *web site*, que desperta a curiosidade do visitante para conhecer mais detalhes do empreendimento. A página é mantida no ar há mais de 5 anos e tem sido de grande valia na disputa por turistas que se dirigem à cidade de Jundiaí.

Embora a empresa não tenha conhecimento do número de acessos ao seu portal na *internet*, reconhece que grande parte dos contatos, para obtenção de informações ou reservas, é feita após visita ao *site* pelos interessados. Informa ainda que a *internet* é responsável por mais de 50% das reservas.

Quanto aos meios de comunicação usados para divulgação do empreendimento, a direção do Hotel Alfa aponta que a prioridade são os anúncios em jornais ou revistas especializadas, porém, reconhece que a *internet* é essencial na manutenção dos clientes que já passaram pelo hotel e que deixam seus dados cadastrais.

Quanto ao relacionamento com os clientes, o foco se dá através de mala-direta e pelo correio eletrônico, para informar as promoções. A empresa vê o *site* que tem na *internet* como um poderoso meio de divulgação, embora não faça disso uma prioridade absoluta.

Sobre o potencial que a *internet* oferece para a empresa, destaca-se na resposta que o Hotel Alfa entende que o referido meio é útil para a promoção da empresa, auxilia na conquista de novos clientes e pode ser útil em reservas de apartamentos.

O hotel já está estruturado para o uso da *internet* em seu interior. A empresa dá ao cliente acesso à *internet* sem fio e possui controle gerencial através do computador. Embora reforce que não utiliza toda a potencialidade da *internet* para alavancar a ocupação do hotel, a empresa diz que ela é útil e que precisa ser mais bem explorada.

3.1.3. O HOTEL BETA

Na apuração do uso da *internet* por hotéis de Jundiaí e Região, foi consultado um hotel fazenda da cidade de Campo Limpo Paulista, cujo *site* ressalta as instalações ao lado da Natureza e a estrutura de lazer voltada para a família, para os fins de semana e também para a realização de encontros de profissionais, em convenções e eventos.

O referido hotel está localizado a 30 minutos da capital, com acesso pela Rodovia Anhanguera, em local com um cenário onde se valoriza a paisagem natural.

O hotel, consciente de sua boa localização e dos recursos naturais disponíveis, com ar puro, ao pé da Serra dos Cristais, em uma área com 7 alqueires de mata nativa, com trilhas para caminhada, lagos para pesca e passeios de barco, procura divulgar seus serviços para dois públicos específicos: a família, no fim de semana, e o profissional a serviço ou interessado em fazer uso de seus salões de convenção, que oferecem completa estrutura para grandes eventos de categorias de profissionais.

O hotel possui 44 apartamentos com 2 ambientes em três categorias diferentes: Master, Luxo e Especial. Cada apartamento possui mesa para trabalho, armários, banheiro privativo, TV, sendo que as unidades com, lareira, frigobar são opcionais.

Também são oferecidas no hotel opções de lazer completo, com trilhas de caminhada, piscinas, *playground* para as crianças, dentre outros.

Dotado de salões para convenções, o hotel está apto a receber treinamentos, palestras, confraternizações, festas e demais eventos.

O centro de convenções é equipado com uma sala para 250 pessoas e uma para 100 pessoas, salas de apoio e equipamentos audiovisuais. O hotel tem uma equipe com 30 funcionários, entre gerente, cozinheiros, camareiras, segurança, monitores e auxiliares gerais.

3.1.3.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO HOTEL BETA

Quanto ao público que frequenta o local, a empresa confirma que ele varia entre os familiares nos fins de semana e grupos de profissionais para eventos específicos da categoria, como feiras, encontros, palestras ou confraternizações em datas especiais.

Foi confirmado que o hotel Beta possui um *site* na *internet*, com todas as informações disponibilizadas e contato fácil através de e-mail, telefone ou de formulário do próprio *site*. Foi apurado que ele está no ar há mais de 4 anos e é visitado, mensalmente, por mais de 2 mil internautas.

Quanto às reservas, nota-se que a *internet* e o telefone são os principais meios utilizados e que o correio eletrônico e a mala-direta são as principais formas de contato com os clientes.

O hotel Beta foca sua divulgação pelo *site* na *internet*, através de anúncios em jornais e mala-direta enviada para entidades de classe, divulgando suas instalações e suas condições de receber encontros de profissionais. O hotel também mantém boa relação com agências de viagens da região de Jundiaí.

A empresa apontou que promover e divulgar o hotel, identificar novos clientes, efetuar reservas, receber pagamento dos clientes, identificar fornecedores, efetuar compras, comunicar-se com clientes e com fornecedores, desenvolver atividades de pós-venda e desenvolver atividades de treinamento dos funcionários são possibilidades a serem desenvolvidas.

3.1.4. O VINHEDO PLAZA HOTEL

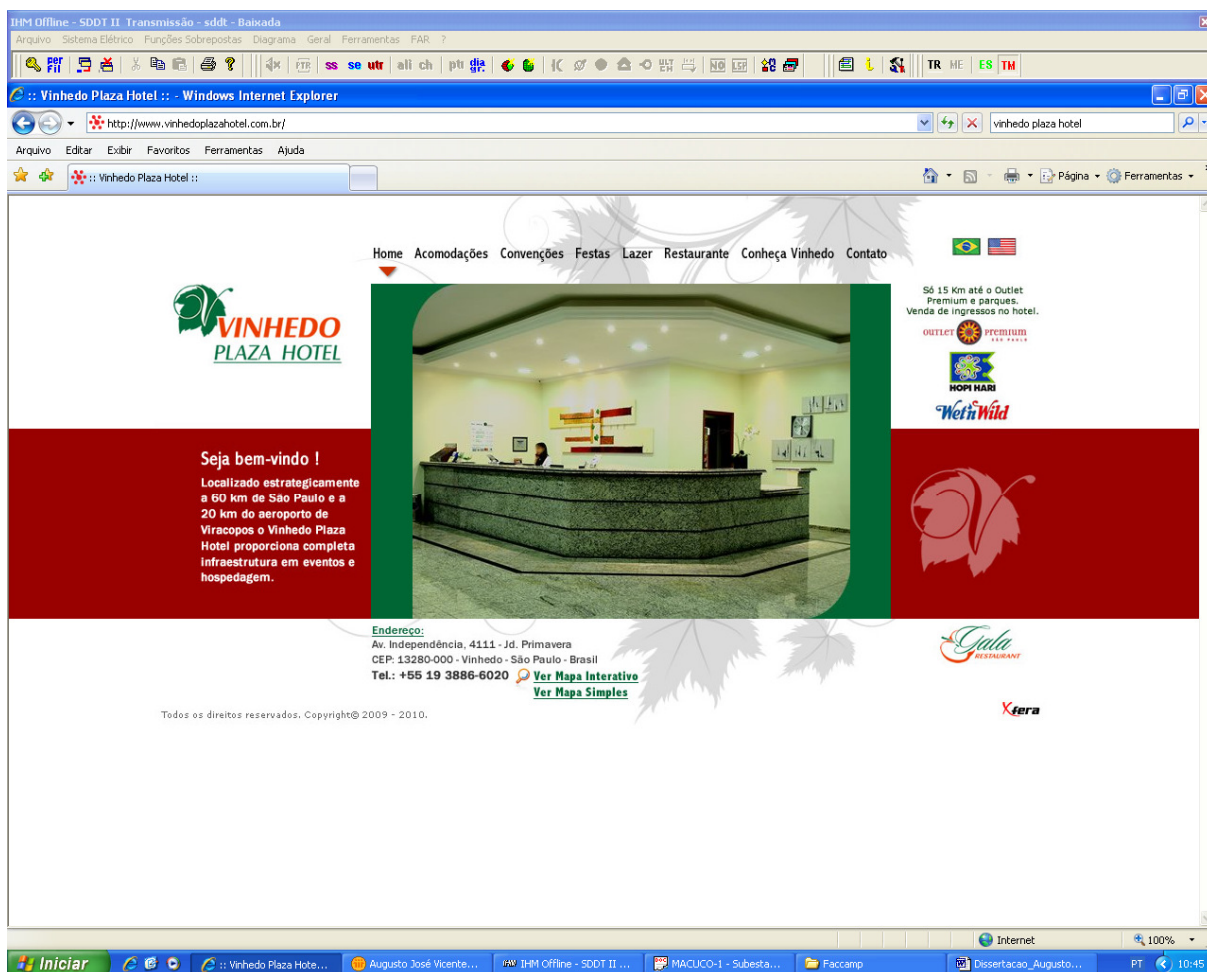
Localizado a 60 km da capital do Estado e a 20 km do aeroporto de Viracopos, em Campinas, o Vinhedo Plaza Hotel conta com 68 apartamentos, sendo 4 deles adaptados para pessoas com necessidades especiais e 4 bangalôs. Conta ainda com um auditório para 300 pessoas e 4 salas com acesso à *internet* para eventos e convenções.

Para o lazer, o hotel possui campo de futebol, quadras de tênis, piscinas, sauna e salas de jogos, além de um restaurante com pratos da cozinha brasileira e internacional, aberto ao público.

O hotel tem 36 colaboradores e serviços de lavanderia e *room service*. O estacionamento, o café da manhã e a *internet* são gratuitos.

Um diferencial que o hotel apresenta é o salão de festas para casamentos, aniversários e eventos.

Figura 5: Site do Vinhedo Plaza Hotel



3.1.4.1. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO VINHEDO PLAZA HOTEL

Analisando as respostas dadas pelo gerente, verifica-se que as categorias de hóspedes que mais frequentam o hotel é de executivos em viagens de negócios e famílias. Nota-se ainda que o *site* do hotel tem cerca de 2000 acessos mensais e que a efetivação de reservas pela *internet* é de 60%, o que significa que o *web site* tem uma função estratégica de *marketing* para a captação de novos clientes.

A afirmação acima é confirmada quando se constata que a divulgação e promoção do hotel é basicamente feita através de *web sites* (próprio e de parceiros), e também por ser inexpressivo o número de reservas efetuadas por fax e pessoalmente.

Reforçando mais ainda a importância dada pelo hotel à utilização da *internet*, observas-se que na opinião do gerente, para a ampliação do comércio eletrônico, devem-se aumentar as parcerias com outros *sites*. Ele avalia ainda que algumas atividades já utilizadas pelo hotel através da *internet* podem ser maximizadas e outras devem ser implementadas.

3.1.5. – HOTEL PARADIES

O hotel Paradies está localizado na cidade de Jarinu, a 1 hora de São Paulo no polo turístico do Circuito das Frutas. Com a Natureza ao seu redor, o hotel fica na cidade de segundo melhor clima do mundo, segundo a UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*).

Os 77 apartamentos possuem TV a cabo, frigobar, ar condicionado e mesa para café da manhã. São 6 tipos diferentes de apartamentos, sendo alguns deles adaptados para pessoas com necessidades especiais.

Para o lazer o hotel oferece diversas opções como campos e quadras esportivas, piscina, lago para pesca, sauna, *spa*, sala de leituras, danceteria, sala de *home theater* e salão de jogos.

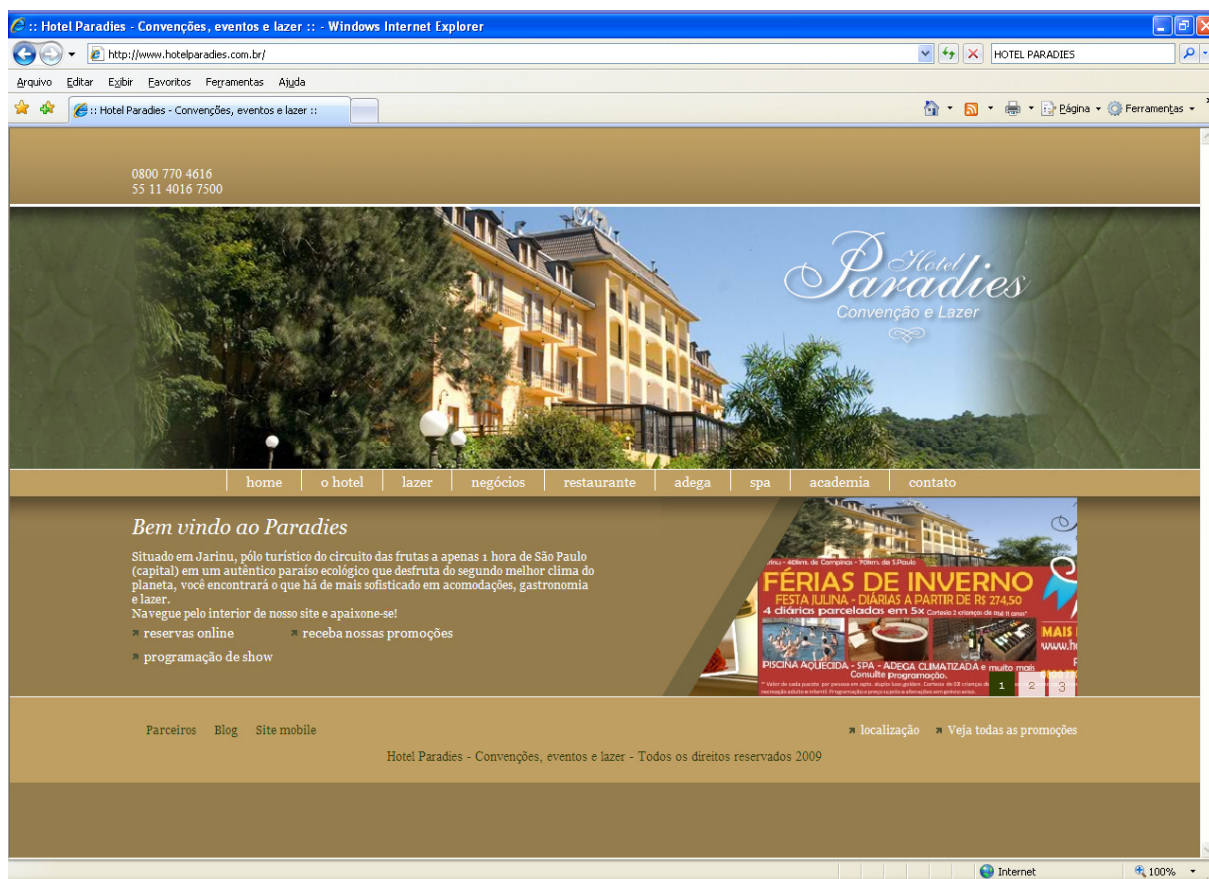
É possível ainda desfrutar das acomodações do hotel sem estar hospedado, através do pacote “*day use*”. Há uma academia com professores para o acompanhamento dos hóspedes.

Na área de negócios, é possível fazer convenções utilizando-se o centro de convenções para mais de 700 pessoas e as 14 salas de apoio, todas com *internet* sem fio, ar condicionado e equipamentos audiovisuais.

O restaurante oferece pratos da cozinha internacional e tem capacidade para 250 pessoas. Também podem ser realizadas festas de casamentos, aniversários ou outros eventos. A adega fica localizada na parte inferior do hotel e oferece curso de degustação de vinhos.

Todas as atrações do hotel podem ser conferidas em seu *site*, assim como sua localização e as promoções oferecidas, além de ser possível efetuar reservas.

Figura 6: Site do Hotel Paradies.



3.1.5.1. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO HOTEL PARADIES

O hotel é de categoria 5 estrelas e seu público é de classe média e alta. Segundo o respondente (assistente de eventos), há uma divisão equitativa entre o hóspede a lazer e a negócios.

Por tratar-se de um hotel que oferece um leque muito variado de opções aos usuários, verifica-se a necessidade de um contato maior entre o contratante e o hotel, a fim de dirimir dúvidas, especificar os serviços, formatar orçamentos, entre outros, o que aumenta o percentual de efetivações de reservas via contatos telefônicos (60%) e pessoais (20%) em detrimento das efetivadas via *internet* (20%).

Com respeito aos meios utilizados para a divulgação e promoção do hotel, estes são variados, sendo os principais a *internet* (através de *sites* e *e-mails*), distribuição de *folders*, anúncios em revistas e jornais, participação em feiras e placas de propagandas (*billboards*).

Já para a comunicação com o público-alvo, o hotel se utiliza de ligações telefônicas, *e-mails* e mala-direta.

Com relação aos benefícios que a *internet* pode trazer ao hotel, houve a consideração de que estar conectado à rede mundial de computadores nos dias atuais deve ajudar em todas as áreas, porém sem especificá-las.

Não houve respostas no tocante à implantação e ampliação do comércio eletrônico no hotel.

3.1.6. HOTEL SANTA MÔNICA

Situado na cidade de Louveira, próximo às cidades de Campinas e São Paulo, o acesso mais indicado é pela Rodovia Anhanguera. O hotel tem seu foco principal dirigido ao descanso e o relaxamento. São 42 acomodações, divididas em quatro categorias: Standard,

Apartamentos Luxo, Suítes Luxo e VIP, sendo todas equipadas com TV a cabo, *internet*, telefone, ar condicionado e demais facilidades aos hóspedes.

Por tratar-se de um hotel fazenda, as atividades recreativas promovem a integração com a natureza. São piscinas, quadras e demais áreas de lazer, além de um viveiro de carpas nas áreas externas e saunas, massagens, salas de repouso e duchas nas áreas internas. Para o acompanhamento das atividades, há um grupo de monitores à disposição, principalmente para a orientação das crianças.

A gastronomia oferece café-da-manhã, almoço, chá-da-tarde e jantar inclusos no pacote e as instalações do hotel podem também ser utilizadas para confraternizações e festas. Também há um espaço para convenções empresariais equipados com infraestrutura audiovisual.

Figura 7: Site do Hotel Santa Mônica



3.1.6.1. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS DO HOTEL SANTA MÔNICA

O hotel tem como principais hóspedes pessoas de classe média e alta, a procura de descanso e lazer, e uma parcela de seus clientes é formada por executivos em convenções realizadas no próprio hotel.

Não há informações sobre a quantidade de acessos ao *site* do hotel, porém a *internet* é a ferramenta mais utilizada para a divulgação do empreendimento, seguida de comerciais na televisão, anúncios em revistas, mala direta e distribuição de *folders*.

Já para a comunicação com seu público-alvo, o correio eletrônico e a mala direta são as ferramentas utilizadas.

Percebe-se, contudo, que, mesmo sendo a *internet* muito utilizada para a divulgação e contato com os clientes, a efetivação de reservas por meio dela ainda é pequena (15%), pois o telefone é o meio mais utilizado pelos hóspedes na confirmação da estadia (80%).

A análise das respostas deixa claro que não há um conhecimento profundo por parte do respondente sobre a implantação ou ampliação do uso da *internet* pelo empreendimento, mas claramente nota-se que a divulgação do negócio é percebida como fundamental via *web* e que, para uma melhor utilização da *internet*, é importante o investimento em treinamentos.

Tabela nº 3: Mapa comparativo das respostas

Hotel	Nº de acessos mensais	Percentual de resevas			Meios de divulgação	Meios de comunicação com o público alvo
		Telefone	Internet	Pessoalmente		
Intercity	Não informado	5%	91%	4%	Site do Hotel Distribuição de folders em eventos Parceria com agências de viagens	Correio eletrônico Site do hotel
Alfa	Não informado	50%	35%	15%	Site do Hotel Anúncios em jornais e revistas	Correio eletrônico Mala direta
Beta	> 2000	45%	50%	5%	Site do Hotel Anuncios em jornais e revistas Parcerias com agências de viagem	Correio eletrônico Mala direta
Vinhedo Plaza	2000	35%	60%	5%	Site do Hotel Link no site do Hopi Hari Site Onde Hospedar Guia 04 rodas	Correio eletrônico Mala direta Parceria com outros sites
Paradies	Não informado	60%	20%	20%	Site do hotel Anúncios em jornais e reveistas Distribuição de folders e eventos	Correio eletrônico Mala direta Telefone
Santa Mônica	Não informado	80%	15%	5%	Site do hotel Anúncios em jornais e reveistas Distribuição de folders e eventos Anúncios em TV	Correio eletrônico Mala direta

Tabela nº 3: Mapa comparativo das respostas (continuação).

Hotel	A internet pode ajudar em quais atividades?	O que é necessário para implantar o comércio eletrônico?	Preocupações para a implantação e implementação do comércio eletrônico
Intercity	Divulgação Pesquisa de novos fornecedores Compras Efetivação de parcerias	Equipamentos Softwares	Falta de especialistas na região
Alfa	Divulgação Captação de novos clientes Reservas	Não informado	Não informado
Beta	Divulgação Identificar novos clientes Reservas, Identificar fornecedores Efetuar pagamentos Compras Pós venda Treinamentos	Equipamentos Rede interna Treinamento	Custo Manutenção
Vinhedo Plaza	Divulgação Reservas Setor financeiro Recursos Humanos Compras	Parcerias com outros sites	Não houve necessidade de implementação até o momento
Paradies	Divulgação	Não informado	Não informado
Santa Mônica	Divulgação Reservas Setor financeiro Recursos Humanos Parcerias com outros sites	Não informado	Não informado

CAPÍTULO 4

PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO COM FRONTEIRAS EXPANDIDAS

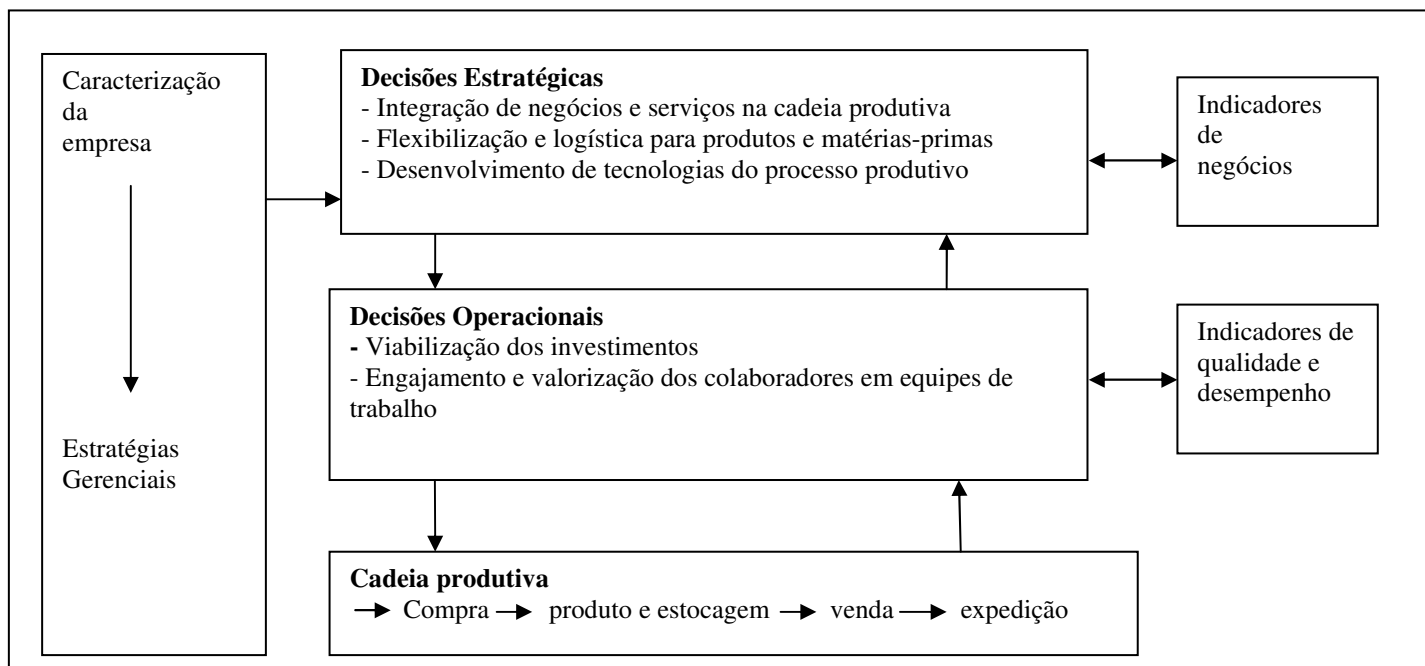
- 4.1. Modelo de gestão de organizações com fronteiras expandidas
 - 4.1.1. Concepção do modelo de gestão
- 4.2. Parceria e aplicação das fronteiras organizacionais
 - 4.2.1. Estrutura de um modelo
 - 4.2.2. Reconfiguração por processos

Após a análise dos dados fornecidos pelos hotéis envolvidos neste estudo, percebeu-se que os dirigentes têm uma demanda de trabalho diversificada, ou seja, atuam nos diversos setores da organização (característica de uma MPE), tratando os processos estratégicos no mesmo patamar dos processos de apoio.

Para Tachizawa e Faria (2004), no gerenciamento de uma MPE devem-se adotar apenas dois níveis de hierarquizações: decisões de nível estratégico e decisões de nível operacional. Tais decisões podem ser auxiliadas pelo uso da *internet*, em quaisquer dos níveis citados.

Conforme o esquema abaixo, proposto pelos autores, percebe-se essa facilitação da tecnologia da informação na tomada de decisões.

Figura 9: Esquema de diagnóstico e gerenciamento de uma MPE



Fonte: Tachizawa e Faria (2004)

Em virtude da necessidade dos gestores em direcionar suas ações aos processos estratégicos e do exposto no esquema acima, foi elaborada uma proposta de modelo de gestão com fronteiras expandidas, que na sequência passa a ser descrita.

4.1. MODELO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES COM FRONTEIRAS EXPANDIDAS

O modelo de gestão proposto baseia-se na visão simplificada de uma organização hoteleira, que pode ser implementada a partir de um conjunto de processos produtivos que transformam os insumos em produtos (bens e/ou serviços) (TACHIZAWA, 2010).

O formato organizacional procura identificar e segregar os processos produtivos dos processos de apoio. Esta definição leva em conta o ramo de negócios da organização, de forma a subsidiar a delimitação dos processos em produtivos e estratégicos. Aliado a este fator, considerou-se a permanente interação com o mercado, para correlacionar os clientes, produtos/serviços e processos produtivos (Tachizawa e Scaico, 2006).

A partir desta análise torna-se possível estabelecer regras de gestão para subcontratar externamente as atividades inerentes aos processos não-estratégicos bem como aqueles processos considerados de apoio aos produtivos. Combinado a isto, considera-se a utilização dos recursos humanos, agrupados em equipes de trabalho, as células dos processos, conjugada à aplicação dos recursos das tecnologias da informação – TI no contexto do ambiente de processos.

Para a concretização do modelo proposto, os hotéis se unirão em um *pool*, a fim de patrocinar as células de processos, tendo como benefícios, além dos serviços efetuados pelas equipes, maior disponibilidade para atuar nos processos estratégicos.

Nesse cenário, de estrutura horizontalizada, com fronteiras ampliadas e adoção de serviços compartilhados pelas empresas pertencentes ao *pool* de hotéis, foi possível aplicar uma abordagem de gestão estratégica das TI.

4.1.1. CONCEPÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

Para o tipo de empresa do setor econômico de hotelaria, a estratégia é calcada numa flexibilidade operacional que se apóia em um modelo organizacional centrado nas atividades essenciais, ao lado das atividades acessórias subcontratadas junto ao mercado. Esta foi a filosofia que deu origem a criação da Empresa de Serviços Compartilhados – ESC.

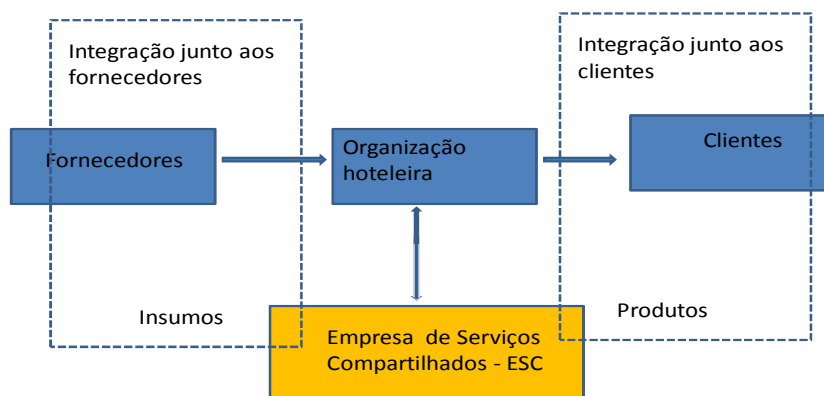


Figura 09.: Visão por processos da organização

Estas atividades, consideradas acessórias para efeito do modelo de organização adotado, podem ser subentendidas como sendo aquelas relacionadas às interligações da pequena e média empresa do setor com o mercado, tanto *para-trás* (fornecedores de serviços e insumos produtivos), como *para-frente* (clientes intermediários e finais).

Esta abordagem por processos, com a implementação da ESC, permite que as necessidades de informação de nível operacional da organização hoteleira sejam, sistemicamente, supridas pela mesma. Isso permite que as empresas concentrem esforços em informações de nível estratégico para fins de implementação de suas tecnologias da informação.

4.2. PARCERIA E AMPLIAÇÃO DAS FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS

A Empresa de Serviços Compartilhados - ESC foi concebida como uma organização, criada com recursos de um *pool* de micro e pequenas empresas do ramo da hotelaria. As organizações podem reduzir seus custos operacionais constituindo uma entidade independente, cuja missão será a prestação de serviços de apoio às empresas do *pool*.

A ESC terá por missão, a prestação de serviços de compras, de recursos humanos, de serviços gerais, de manutenção e conservação predial, de serviços financeiros e contábeis e outros serviços correlatos. A alta variabilidade de cenários, normalmente transitória e cíclica, torna fundamental que qualquer estratégia competitiva a ser adotada pelas empresas do setor, leve em conta a necessidade de manter alto grau de flexibilidade e adaptabilidade em seu processo de gestão.

Com essa expansão da cadeia produtiva junto a fornecedores, clientes e demais públicos de interesse, a organização tende a ampliar, virtualmente, suas fronteiras, na medida em que sistemicamente sua atuação se faz presente, internamente, às organizações que com ela interage.

4.2.1 ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO

Este novo enfoque permite que a ESC seja estruturada com modelo de gestão composto de cadeia produtiva compacta em termos de tamanho e de subcontratação externa de atividades terceirizáveis. Este formato de organização tende a propiciar parcerias com micro e pequenas empresas que funcionariam em regime de subcontratação e fornecimento cativo à organização (TACHIZAWA E FARIA, 2004).

É o conceito adotado na constituição da ESC que considera a eliminação das barreiras físicas entre as empresas dando lugar a empresas virtualmente interligadas a organizações de maior porte. Redes informatizadas aproximam as empresas e criam condições para parcerias e

alianças estratégicas e isso evita contratações de pessoal próprio. A ampliação virtual das fronteiras da organização propiciará um cenário em que:

a) o acesso às informações da organização fica, virtualmente, disponibilizado aos seus fornecedores, parceiros e agentes externos;

b) a interligação com os clientes da organização se torna benéfico para ambas as partes, fortalecendo a fidelidade e relacionamento de longo prazo;

c) a participação relativa das organizações de um mesmo setor se altera constantemente em função direta da adoção de tecnologias da informação como *software* de comunicação (internet, intranet e afins) e *software* de intercâmbio eletrônico de documentos e atividades empresariais, no plano inter-organizacional, tais como *eBusiness*, *B2B (business to business)*, *B2C (business to commerce)* outras funções de comércio eletrônico equivalentes (ALBERTIN, 2010); e de redes informatizadas; a inovação introduzida por uma organização tende a provocar mudança no *market share*, afetando as demais organizações concorrentes;

d) a cooperação entre fornecedores concorrentes pode ocorrer em face da possibilidade de ganhos e benefícios comuns entre as mesmas (sistemas de reservas, de transações interbancárias eletrônicas, intercâmbio em rede de pesquisas e afins);

e) a criação de parcerias e alianças entre organizações, propiciadas pela interligação virtual, permite a geração de novos produtos e serviços, sem a criação física de novas empresas ou mesmo de novos departamentos, diferentemente da era industrial, onde as organizações tinham necessidade de ser auto-suficientes por meio da integração vertical. Os novos tempos exigem das organizações um enfoque para a integração horizontal, passando a interagir com fornecedores e entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas.

4.2.2. RECONFIGURAÇÃO POR PROCESSOS

Na estruturação da organização hoteleira, por processos sistêmicos, além do regime de parceria com a ESC, devem-se delinear os processos produtivos de forma segregada dos processos de apoio. Tal definição, além de subsidiar a adoção de esquemas de parcerias e terceirização, é a base para uma nova configuração organizacional, que em sua dimensão horizontal enfoca o relacionamento com os clientes como prioridade maior. Dada a implantação da padronização dos processos reestruturou-se a empresa, com a redefinição dos seus níveis hierárquicos. A estrutura organizacional verticalizada foi combinada com a gestão por processos e por equipes inter-funcionais. A *gestão por processos*, diferentemente da administração funcional, coordena todas as tarefas e atividades inerentes ao(s) processo(s), sob a área de domínio, delimitada como hierarquicamente vinculada a cada Coordenação de Processos. Tal definição teve como ponto de partida a delimitação de todos os processos da organização e decorrente identificação dos processos-chave da organização.

Como resultado da implementação da organização por processos, pode-se obter uma estrutura plana e com menor número de níveis hierárquicos, quando comparada com uma empresa do tipo funcional e verticalizada. A proposta de estrutura horizontalizada propicia uma amplitude de controle maior, com a autoridade e responsabilidade exercitada em níveis mais baixos da Organização. Esta recomendação se apóia, ainda, no princípio de alargamento das atividades - *empowerment* - cuja característica é considerar que *quem melhor entende uma dada tarefa é quem a executa*, portanto, dar autonomia de decisão aos colaboradores internos é fundamental (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2005).

Equipes de trabalho flexíveis e polivalentes passam a tomar parte diretamente das decisões, equipes estas constituídas na forma de célula, que por sua vez, no seu conjunto, formam os processos. Por célula entenda-se o sistema que reúne grupos de colaboradores responsáveis pela produção de serviços, com autonomia de decisão, onde cada um conhece todos os tipos de operação de sua célula.

A adoção do conceito de célula na reconfiguração proposta pressupõe, portanto, a formação de equipes ou células multidisciplinares, reunindo profissionais de diversificadas

especialidades, com objetivos bem definidos e autonomia de trabalho. Isso enfatiza a complementaridade de visões dos integrantes da célula e favorece a cooperação.

Portanto, internamente a cada processo, as tarefas/atividades são agrupadas, com o apoio das TI, segundo a lógica do processo sob estudo.

Sua composição observa um agrupamento das células de forma a agrupar os elementos das equipes de trabalho:

- em células dispostas verticalmente, segundo um critério por cliente ou por produto;
- em células dispostas horizontalmente em seqüência lógica de ocorrência, segundo um critério por natureza, especialização ou modalidade.

O desdobramento do processo em célula permite a redução da necessidade de processar informações (GALBRAITH, 1987) o que possibilita um menor volume de investimentos em TI. A idéia é visualizar a empresa além das fronteiras funcionais que compõem o organograma tradicional tendo em vista a explicitação do fluxo de processos da organização como um todo.

Na identificação e priorização dos processos podem ser adotados critérios, como: a) tratar-se de clientes externos à empresa; b) valores envolvidos no processo; c) grau de impacto sobre os clientes; d) natureza integradora do processo (inter-setorial); e) estágio de padronização do processo; f) pressões externas (à empresa) sobre o processo.

Os processos, sob a visão do cliente, podem ser visualizados em termos de: *processos produtivos e processos de apoio*.

Esta forma de agrupamento dos processos da empresa deve ser feita sob a forma de como o cliente enxerga a organização. Os processos que geram produtos a órgãos-cliente são considerados como produtivos.

Por processos de apoio, entendem-se aqueles que proporcionam suporte à produção e ao fornecimento de produtos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES

- 5.1. Conclusões gerais
- 5.2. Conclusões específicas
- 5.3. Sugestões para futuros trabalhos

Neste capítulo finaliza-se o estudo de caso com conclusões específicas baseadas nos resultados obtidos, e sugestões para futuros trabalhos

5.1. CONCLUSÕES GERAIS

No presente trabalho, constatou-se que a indústria do turismo também sofreu uma transformação com o advento da *internet* como meio propiciador/facilitador de novos negócios. Se, de um lado, a competição foi elevada, com mais empresas do ramo hoteleiro conseguindo divulgar seus produtos/serviços para um número maior de clientes, de outro, também propiciou a profissionalização do segmento, pois, nada pior para um cliente – e para um negócio – que ele constatar que o prometido estava distante da realidade oferecida.

A pesquisa teórica apontou uma realidade: ou as empresas – de pequeno ou grande porte – se qualificam para atuar também pela *internet*, no relacionamento com seus clientes, na divulgação de seus produtos, ou estarão fadadas ao fracasso.

Foi destacado, no presente estudo, que o turismo é hoje uma das atividades econômicas mais influenciadas e beneficiadas pela *internet* e suas possibilidades. No que tange ao segmento turístico, as empresas, de pequeno e grande porte estão participando da *internet* por levar ao cliente informação e serviços de maneira direta, fácil e com agilidade.

Uma empresa, quando entra na *internet*, obtém novas formas de atingir os consumidores. Além de ser um bom investimento, a participação na *internet* dá à empresa, especialmente a de pequeno porte, a chance de atingir diferentes tipos de pessoas localizadas em diversas regiões do país e do mundo, com faixa etária diversificada e de diferente poder aquisitivo.

Dessa forma, os questionamentos gerais da pesquisa ficam esclarecidos da seguinte forma:

a) a utilização da *internet* pelos hotéis da região de Jundiaí pode ser considerada um diferencial competitivo, pois o público que os procura a utiliza para pesquisar os locais onde pretendem se hospedar para o lazer, em viagens de negócio e para realização de convenções e festividades. Isso se comprova quando se verifica o número de acessos aos sites dos hotéis. Em dois deles, os que contabilizam essa ação, mais de 2000 acessos mensais são

efetuados e nos demais, onde não há esse controle, há a percepção dos dirigentes que os contatos são feitos via telefone e e-mail após a visualização do *site* pelos interessados;

b) em consequência do verificado acima, possuir um *web site* influencia diretamente no volume de reservas desses empreendimentos, uma vez que a função *marketing* aparece como o principal benefício ofertado pela *internet*, sendo essa função efetuada através do próprio *site* e do correio eletrônico.

Desde 2005, o segmento hoteleiro apresenta uma demanda por novas vagas em um ritmo de crescimento de 9% ao ano. Com a proximidade da realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, ambas as competições realizadas no Brasil, a demanda aumentará significativamente, exigindo das empresas habilidade para ampliar seus negócios e crescer.

5.2. CONCLUSÕES ESPECÍFICAS

A escolha da mídia *internet* também se justifica por seu custo acessível para a micro e pequena empresa e também por ser um meio conveniente ao propiciar o acesso às informações sobre produtos e serviços de forma rápida e dinâmica, gerando grande conforto para o cliente. Estar na *internet* também é uma forma da empresa melhorar o relacionamento com seu cliente, podendo obter sugestões e reclamações de seus clientes, criando um novo canal de comunicação.

A análise das questões aplicadas aos hotéis aponta para conclusões referentes aos objetivos específicos da pesquisa: (a) verificar quais são as perspectivas no uso do *e-commerce* nos hotéis da região de Jundiaí, e (b) apurar e avaliar o nível de informação que os dirigentes de hotéis da região de Jundiaí possuem a respeito da implantação e implementação do comércio eletrônico no seu segmento.

Referente ao item (a) percebe-se que em apenas um dos hotéis predomina de maneira plena a efetivação das reservas através da internet (91%). Para os hotéis Alfa, Beta e Vinhedo esse valor chega próximo aos 60% e, para os demais, menos de 20%. Isso significa que há um espaço para o crescimento do *e-commerce* nesse ramo, à mesma velocidade em que cresce o número de pessoas inseridas na era digital e com acesso à *internet*.

Além disso, os gestores dos hotéis apontam a possibilidade de maior utilização da *internet* nas demais atividades diárias, tais como pesquisa de fornecedores, compras, pós venda, treinamentos, parcerias, etc.

Como visto anteriormente, há órgãos especializados em orientação e apoio às micro e pequenas empresa, como o SEBRAE, que podem auxiliar no crescimento da utilização do *e-commerce* pelos hotéis.

Com relação ao item (b), nas respostas dadas pelos dirigentes, fica evidente que a falta de informações e o desconhecimento por parte deles, no que tange à implantação e ampliação do comércio eletrônico, é um dos motivos pelos quais esse fator não é mais explorado.

Há uma percepção, por parte dos hotéis, de que a *internet* pode ampliar a divulgação do empreendimento, assim como também aumentar a realização de transações, via comércio eletrônico. Porém, como implantar e principalmente como implementar novas funcionalidades para a efetivação dessas transações são temas desconhecidos aos dirigentes.

5.3. SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Em vista das limitações do presente trabalho sugere-se para futuras pesquisas:

a) ampliar a análise do uso da *internet* no segmento hoteleiro em outras regiões do estado de São Paulo e do Brasil;

b) realizar outros trabalhos que contribuam para a ampliação da discussão acerca do impacto da *internet* na gestão e o planejamento estratégico de novos negócios;

c) discutir investimentos já confirmados ou previstos para o segmento hoteleiro, em virtude da realização da Copa do Mundo de Futebol de 2014 e das Olimpíadas em 2016 em nosso país.

Finalizando, espera-se que o estudo realizado, assim como os que venham a ser efetivados futuramente possam contribuir com as micro e pequenas empresas do ramo hoteleiro, a fim de melhorar a prestação de serviços e aumentar geração de empregos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Aline F.; ANJOS, Sara dos, J. G.; OLIVEIRA, Adriano L. *Diagnóstico da gestão estratégica da informação na hotelaria brasileira: um estudo de caso na região sul do Brasil*. In: XXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 2001 Salvador.
- ABREU, Nelsio R. de; COSTA, Evandro de Barros. *Um estudo sobre a viabilidade da utilização de marketing na internet no setor hoteleiro de Maceió*. In: XXIV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2000, Florianópolis.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 6ª. edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- AMARAL, Geraldo Santana. *A importância das MPE's para a economia brasileira*. Dez/2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-das-mpe-s-para-a-economia-brasileira/26737/>>. Acesso em 20/04/2010.
- BADIZ, Marisa Pacheco; BARROS, Patrícia Cristina. 2005. *Prestação de Serviços: Hotelaria*. Disponível em <<http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/inic/IC6%20anais/IC6-116.PDF>>. Acesso em 19/03/2010.
- BAUM, W. M. *Compreender o behaviorismo: ciência, comportamento e cultura*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- CAVALCANTI, Flávio E. M. *Qualidade dos serviços em hotelaria: uma aplicação da escala ServQual em quatro hotéis de Natal-RN*. (Dissertação de Mestrado.) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.
- COCHRANE, Teresinha Maria C. *As empresas de factoring e as micro, pequenas e médias empresas: parceria*. Jornal O Povo, Fortaleza/CE, edição de 15/07/2005.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa, métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2010.
- DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DIAZ, Andrea Narholz; GERTNER, David. *Marketing na internet e comportamento do consumidor: investigando a dicotomia Hedonismo vs. Utilitarismo na www*. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 1998, Foz do Iguaçu.
- EAGER, Bill. *Por dentro da World Wide Web*. São Paulo: Berkeley, 1995.

FERREL, O.C. *et al.* *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLECHA, Ângela Cabral; DAMIANI, Wagner Bronze. *Avanços da tecnologia da informação: resultados comparados de sites da indústria hotelaria*. In: XX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), outubro de 2000, São Paulo.

FREIRE, Ricardo. *100 dicas para viajar melhor*. Rio de Janeiro: Globo, 2008.

FREIRE, *et al.* *Estratégias de marketing como ferramenta de gestão estratégica na pequena hotelaria: estudo de caso em hotéis de Fortaleza/CE*. Fortaleza, 2007. Disponível em <http://www.facef.br/rea/edicao10/ed10_art02.pdf>. Acesso em 21/04/2010.

GALBRAITH, J. *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

JANISSEK, Raquel. *A influência da internet em negócios empresariais: identificação e caracterização de elementos para análise de sites*. (Dissertação de Mestrado.) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

JEONG, M.; LAMBERT, C.. *Adaptation of an information quality framework to measure customers' behavioral intentions to use lodging Web sites*. International Journal of Hospitality Management, vol. 20, n. 2, jun. 2001, p. 129-146.

KOTLER, Philip. *Introdução ao marketing*. 4ª ed. São Paulo: ETC, 2008.

LA TORRE, Francisco. *Administração hoteleira. Parte I – Departamentos*. São Paulo: Roca, 2001.

LOBIANO, Márcia Moura Leite. *O uso da internet no setor de hotelaria: uma pesquisa exploratória nos hotéis do litoral do Recife-PE*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, UFRN, Natal, 2001.

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

MENDES, Martha. *Certificação: caminho para sustentabilidade*. Disponível em <www.sebrae.com.br/turismo>. Acesso em 22/04/2010.

MENDES FILHO, Luiz A. M.; RAMOS, Anália S. M. *Panorama e impactos decorrentes da utilização da internet na hotelaria: estudo de múltiplos casos em hotéis de Natal-RN*. XXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 2001, Salvador.

MENDES FILHO, Luiz A. M.; RAMOS, Anália S. M. *Impactos da adoção da internet na hotelaria: um estudo empírico com base na percepção de gerentes de hotéis de médio e*

grande porte. In: XXVI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2002, Salvador.

MORRISON, A.; TEIXEIRA, R. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, vol.8, no.1. Jan./Mar. 2004

NUNES, Flávia. *Setor hoteleiro é promessa em contratações*. Março/2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/setor-hoteleiro-e-promessa-em-contratacoes/25893/>>. Acesso em 09/04/2010.

OLSEN, M. D.; CONNOLLY, D. J. *Experience-based travel*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 41, n. 1, fev. 2000, p. 30-40.

PEREIRA, Susana C. F.; MAIA, Marta de C. *Virtualização do produto turístico: estudo de caso de uma agência de viagem*. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 2002, Curitiba.

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

RAMOS, Anália S. M. *Análise fatorial da percepção do uso da internet em organizações acadêmicas*. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 1998, Foz do Iguaçu, 1998.

SANTOS, RICARDO F. *Casal une satisfação pessoal e profissional na Ilha do Mel*. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI134732-17385,00-CASAL+UNE+SATISFACAO+PESSOAL+E+PROFISSIONAL+NA+ILHA+DO+MEL.html>>. Acesso em 09/04/2010.

SARTORI, Rejane *et al.* *Utilização da internet pelas Empresas de Maringá sob a Ótica de Web Sites*. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2001, Campinas.

SEBRAE. *Copa de 2014 deverá trazer 600 mil turistas ao Brasil*. Disponível em <www.sebrae.com.br>. Acesso em 09/04/2010.

SEBRAE. *Ações em prol do turismo mantém país em 13º em ranking mundial*. Agência Sebrae de Notícias. Disponível em <www.sebrae.com.br>. Acesso em 09/04/2010.

SEBRAE. *Sebrae vai multiplicar investimentos em turismo*. Disponível em <www.pegn.com.br>. Acesso em 24/04/2010.

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

SERSON, Fernando. *Hotelaria: a busca da excelência*. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

SIGUAW, J. A.; ENZ, C. A. *Best practices in information technology*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 40, n. 5, out.1999, p. 58-71.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. A. *Tecnologias da Informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TACHIZAWA, T.; MENDES FILHO, G. A. *Como fazer monografia na prática*. 12ª edição. São Paulo: FGV Editora, 2008.

TACHIZAWA, T. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 6ª. edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2010.

TACHIZAWA, T. e SCAICO, O. *Organização Flexível: qualidade na gestão por processos*. 2ª. edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P. e FORTUNA, A. A. M. *Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 4ª. edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

TEIXEIRA, R.F. *Evento Tecnoturis mostra as aplicações de novas tecnologias e da internet no setor de turismo*. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMII19631-17180,00-EVENTO+TECNOTURIS+MOSTRA+AS+APLICACOES+DE+NOVAS+TECNOLOGIAS+E+DA+INTERNET+N.html>>. Acesso em 24/04/2010.

VALOR. *Jornal Valor Análise Setorial. O mercado de hotéis no Brasil*. 2006. Disponível em <[www.http://setorial.valor.com.br/DownloadSetores.aspx?caminho=downloads/Hoteis_Introducao.pdf](http://setorial.valor.com.br/DownloadSetores.aspx?caminho=downloads/Hoteis_Introducao.pdf)>. Acesso em 09/04/2010.

VELDMAN, Selma M. S; Ramos, Anatólia, S. M. *Relacionamento com o cliente através da web: um estudo teórico-exploratório*. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2001, Campinas.

VERGARA, Sylvia C. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas, 2009.

VICENTI, Ivan Carlos; HOPPEN, Norberto. *A internet no negócio do turismo no Brasil: utilização e perspectivas*. *Revista Eletrônica de Administração*, Rio Grande do Sul, Edição Especial 31, vol.9, no.1, p.119-148, Fev/2003.

YIN, ROBERT K. *Estudo de caso - planejamento e métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A

MAPA COMPARATIVO DOS HOTÉIS ANALISADOS

Hotéis	Intercity Express	Alfa	Beta	Vinhedo Plaza	Paradies	Santa Mônica
Web Site	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Cidade	Jundiai	Jundiai	Campo Limpo Paulista	Vinhedo	Jarinu	Louveira
Classificação Embratur	3 estrelas	3 estrelas	5 estrelas	3 estrelas	5 estrelas	4 estrelas
Número de Apartamentos	112	64	44	68	77	42
Local para eventos	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Fitness Center	sim	não	sim	sim	sim	sim
Restaurante	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Piscina	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Internet	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Número de colaboradores	35	25	30	36	45	38

ANEXO B

ROTEIRO DE PESQUISA JUNTO AOS HOTÉIS

ANEXO B - ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS NAS ENTREVISTAS COM OS DIRIGENTES DE HOTÉIS**INSTITUTO DE ENSINO CAMPO LIMPO PAULISTA
FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista**

Este roteiro será utilizado exclusivamente para a pesquisa do mestrando Augusto José Vicente. Todos os dados serão mantidos em sigilo.

DADOS PRINCIPAIS**NOME DO HOTEL:****NOME DO ENTREVISTADO:****CARGO NO HOTEL:****QUANTIDADE DE APARTAMENTOS NO HOTEL:****CATEGORIA DO HOTEL (OU CATEGORIA PRETENDIDA) SEGUNDO A MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DA EMBRATUR:****NÚMERO DE COLABORADORES DO HOTEL:****1. QUE CATEGORIAS DE HÓSPEDES FREQUENTAM O HOTEL?**

Resp.:

2. A PARTIR DE QUE ANO O HOTEL PASSOU A TER *WEB SITE* NA *INTERNET*?

Ano de:

3. VOCÊ SABE INFORMAR, EM MÉDIA, QUANTOS ACESSOS MENSAIS TÊM O *WEB SITE* DO HOTEL?

Nº de acessos:

Não sabe, não lembra ()

4. QUAL É O PERCENTUAL DE RESERVAS CONFIRMADAS POR MEIO DE CADA CANAL DE COMUNICAÇÃO ABAIXO, COM RELAÇÃO AO TOTAL DE RESERVAS CONFIRMADAS NO HOTEL?**Canais de comunicação: Telefone, *fax simile*, *internet*, pessoalmente, etc.**

Resp.:

5. QUAIS OS MEIOS UTILIZADOS PELO HOTEL PARA FAZER PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO?

Resp.:

6. QUAIS OS MEIOS UTILIZADOS PELO HOTEL PARA FAZER A COMUNICAÇÃO COM SEU PÚBLICO ALVO?

Resp.:

7. EM SUA OPINIÃO, A *INTERNET* PODE AJUDAR SEU HOTEL EM QUAIS ATIVIDADES?

Resp:

8. EM SUA OPINIÃO, O QUE É NECESSÁRIO PARA IMPLANTAR O COMÉRCIO ELETRÔNICO NUM HOTEL COMO O SEU?

Resp.:

9. QUAIS SUAS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES EM RELAÇÃO À IMPLANTAÇÃO OU AMPLIAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM COMÉRCIO ELETRÔNICO?

Resp.: