



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO**  
**GRANDE DO NORTE**  
**MBA em Gestão Estratégica de Negócios - 09**

**CASO DE ENSINO – O HOTEL MAR E CONVENTION**

**Natal, 2011**



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO  
GRANDE DO NORTE**

**CASO DE ENSINO – O HOTEL MAR E CONVENTION**

**Maraiza Cavalcante Dantas  
Maria Valéria Pereira de Araújo**

**Natal, 2011**

## **O Hotel Mar e Convention**

**Maraiza Cavalcante Dantas  
Maria Valéria Pereira de Araújo**

### **Introdução**

O Hotel Mar e Convention localizado na Cidade de João Pessoa/PB tem como sua principal atividade a locação de salões, hospedagem e serviços de Alimentos e Bebidas.

Com a forte concorrência e a falta de investimento dos Diretores, o hotel vem perdendo espaço no mercado hoteleiro. Os departamentos do hotel têm uma grande dificuldade de entender o objetivo da empresa, pois se de um lado o hotel tem que gerar receita, suprir as expectativas do cliente e fazer com que o cliente saia satisfeito para retornar ao hotel, de outro lado sem investimento na estrutura do espaço e qualificação dos funcionários isso acaba frustrando aqueles clientes que vem para o hotel com grandes expectativas em torno de um hotel cinco estrelas.

Os departamentos comerciais são instruídos para vender o que existe na teoria e os clientes se deparam com outra realidade do que foi informado no momento da venda dos serviços, assim causando revolta e insatisfação aos clientes e sem deixar a intenção de retorno ao hotel.

Se de um lado o setor voltado para o comercial precisa vender e atingir metas, conforme comenta Gerente Comercial:

“Não devemos nos preocupar se o ar condicionado está funcionando, se temos enxovais para todos os apartamentos, apenas temos que vender o que em teoria temos em todo o hotel.”

De outro lado fala o Gerente Geral:

“Onde está nossa responsabilidade? Não temos o direito de destruir o sonho ou um negócio de um cliente que se programa por meses ou até anos para desfrutar de um sonho.”

Luana, que esta a frente do departamento de eventos e têm como chefia imediata os dois gerentes, o Gerente Comercial que é responsável pelas vendas e o Gerente Geral que é responsável por toda a parte Operacional, e que além de vender precisa acompanhar a realização do evento, fica neste impasse.

Até onde é interessante vender um espaço climatizado, e apartamentos todos com o mesmo padrão se é de conhecimento de todos os departamentos que o ar condicionado não está 100% e não existe o mesmo padrão em todos os departamentos.

Luana que já presenciou casos de excelentes clientes perderem a confiança na palavra do hotel referente à estrutura, e estes clientes se recusar a entrar no espaço para conhecer as reformas, teme perder mais clientes e impossibilitar vendas futuras, tendo conhecimento que mais difícil que captar um cliente é reconquistá-lo.

## **A Empresa**

O Hotel Mar e Convention foi construído em 1997 por um grupo familiar de quatro irmãos “Grupo Alves” e inicialmente administrado por este. O primeiro hotel com categoria 5 estrelas construído na Cidade de João Pessoa.

Tudo novo e de excelente qualidade, nos primeiros quatro anos trabalhando apenas com serviços de Hospedagem e mais tarde foram construídos espaços para eventos.

O Hotel possui 315 apartamentos, dentre estes 7 suítes com hidromassagem, uma estrutura para eventos com o maior centro de convenções no Nordeste dentro de um hotel, além de 7 salas para reuniões e um auditório com capacidade de até 700 pessoas e oferece serviços de alimentos e bebidas com gastronomia nacional e internacional, também conforto e lazer com 10.000m<sup>2</sup> de área construída com 8 piscinas interligadas, saunas, academia, além da localização à beira-mar e gastronomia diversificada.

A Empresa que foi gerenciada pelo grupo familiar no período de 1997 a 2005, foi arrendada por uma rede hoteleira chamada American Hotels.

Quando a empresa transferiu a responsabilidade para a rede muitos dos funcionários esperavam grandes mudanças na estrutura física do hotel, o que não aconteceu, pois os diretores esperavam que com a nova administração o hotel melhorasse suas vendas e imagem, e assim viria a investir na estrutura física do hotel

No ano de 2008, essa parceria seria prolongada, mas em virtude de não ter atingido os lucros esperados por parte da American Hotels e diante da falta de investimentos e compromisso dos proprietários, no qual estava colocando em risco o nome da American Hotels que trabalhava com uma cultura organizacional baseada na gestão de excelência, onde até mesmo seus clientes já estavam mencionando a falta de manutenção daquele empreendimento, o contrato foi rompido, dez dias depois de sair à seguinte nota no Jornal local, dia 15 de maio de 2008:

“Segundo a American Hotels, uma readequação do hotel tornava-se necessária para a manutenção das bases da relação entre ambos. Os próprios hóspedes já vinham sinalizando que aquele empreendimento destoava dos demais da American Hotels, em relação à qualidade das instalações. No texto, a empresa sugere que seriam necessários investimentos em serviços e inovação. Porém, a outra parte, no caso o grupo Alves, não teria concordado. Durante esse período de negociação, unilateralmente e divulgado pela imprensa, os investidores tomaram medidas contrárias às tratativas em curso.”

Em 2008 a empresa voltou a ser administrada pelo Grupo Familiar Alves.

## **Setor Hoteleiro no Brasil e no RN**

O Brasil tem uma vocação natural para desenvolver o turismo, ampliando sua participação econômica e financeira no PIB (Produto Interno Bruto), que por sua vez tende a equilibrar a balança de serviços. Sendo assim, o setor de meios de

hospedagem no Brasil caracteriza-se por pequenas e médias empresas, que integram um grande segmento do extrato da economia brasileira e exercem um significativo papel como geradora de renda e de empregos. Em um ambiente altamente competitivo, diversificado e globalizado, a agilidade e a presteza na coleta de dados e de informações torna-se algo importante.

O turismo representa a atividade econômica que ocupa o terceiro lugar na balança das exportações brasileiras, perdendo apenas para soja em grão e o minério de ferro.

A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis no Rio Grande do Norte (ABIH/RN), afirma que 11 hotéis serão construídos ou ampliados na Grande Natal até 2014. Novos projetos ainda podem surgir até lá. Ainda de acordo com a ABIH/RN, o setor deverá receber R\$350 milhões em investimento nos próximos três anos.

A capital do Rio Grande do Norte já dispõe de 27 mil leitos, essa é a quarta maior oferta de leitos entre as 12 cidades-sede para a copa 2014. Natal fica atrás apenas de São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador.

Segundo levantamento mais recente da BSH Travel Research, braço estatístico da consultoria BSH Internacional, o Brasil deve ganhar 198 novos hotéis nos próximos três anos, totalizando um investimento de R\$ 7,3 bilhões. O Nordeste é líder em volume de investimentos. Com 77% de seus projetos em resorts, a região irá receber R\$4,1 bilhões - mais da metade dos recursos previstos para o País. O número de hotéis previstos até 2014 é 28% maior do que o projetado no período de 2008 a 2011 pela BSH.

No ano passado foram quase 5.200 milhões de turistas estrangeiros desembarcando no Brasil. Número 7,5% maior do que em 2009. Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo, os argentinos foram os que mais visitaram o país. O gasto médio de turistas também aumentou de 1.100 mil dólares para 1.140 mil. A principal porta de entrada é São Paulo. Apesar de ter mais visitantes, o Brasil ainda está muito longe dos países que lideram o ranking do turismo. Para alcançar a primeira colocada, a França, seria preciso receber 14 vezes mais turistas do que hoje. Nova York recebe o dobro de turistas do que o Brasil.

Na lista da Organização Mundial de Turismo, o Brasil fica atrás da Malásia e do México, onde desembarcam quatro vezes mais estrangeiros do que no Brasil. No quesito competitividade turística, o Brasil está na posição de número 52, segundo um relatório elaborado pelo Fórum Econômico Mundial.

O Rio Grande do Norte, que já foi o segundo destino turístico mais procurado em 2006 no Nordeste e caiu para a quarta posição em 2010, vê na Copa de 2014 a chance de dobrar o fluxo de turistas internacionais - em queda desde 2007. A sensação de que há menos estrangeiros no RN é amparada pelos números. Entre 2006 e 2010, o turismo internacional recuou 60,4% no Estado.

Apesar do recuo, o Rio Grande do Norte ainda é o estado brasileiro onde o turismo tem maior participação na economia formal. De acordo com estudo realizado pelo Ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada a participação é de 4,4% - a maior do Brasil. O índice coloca o RN na frente de estados como São Paulo e Rio de Janeiro, maiores portas de entrada de turistas estrangeiros.

Para o técnico de Planejamento e Pesquisa do Ipea, Roberto Zamboni, o índice mostra que a economia do Rio Grande do Norte não é tão diversificada

quanto a dos outros estados. Em estados com uma 'economia mais complexa', o índice varia entre 2% e 3%. No Ceará, por exemplo, a participação é de 2,3%. "Isso porque o estado tem tradição no turismo, mas desenvolve um esforço muito grande na área industrial, diversificando a economia", completa.

### **Ocupação média dos principais concorrentes do Hotel Mar:**

| MÉDIA DE OCUPAÇÃO DOS MESES ABRIL, MAIO E JUNHO DE 2011 DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES |                |               |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| HOTEL                                                                               | OCUPAÇÃO ABRIL | OCUPAÇÃO MAIO | OCUPAÇÃO JUNHO |
| Hotel Solar                                                                         | 48             | 57,79         | 67,16          |
| Hotel Pontamar                                                                      | 45             | 40            | 60             |
| Hotel Oasis                                                                         | 48,9           | 40,31         | 62             |
| Hotel Mar                                                                           | 31,91          | 15,52         | 22,02          |

| QUANTIDADE DE APARTAMENTOS DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES: |                |
|---------------------------------------------------------|----------------|
| HOTEL                                                   | OCUPAÇÃO ABRIL |
| Hotel Solar                                             | 188            |
| Hotel Pontamar                                          | 213            |
| Hotel Oasis                                             | 396            |
| Hotel Mar                                               | 315            |

### **A Falta de Investimentos no Hotel**

Com o aumento crescente da concorrência, o Hotel Mar precisa criar condições mínimas para competir e sobreviver no futuro. A Gestão não Profissional do hotel que pode ter um baixo custo de primeira vista, mas suas consequências podem ter valores irreparáveis.

A empresa não possui uma política de investimento, pois não existe uma organização e planejamento para este fim. Não existe nenhum tipo de recurso para investimento em infra-estrutura.

Se de um lado para se ter dinheiro para investir na melhoria do hotel precisamos do cliente (hotel lotado), de outro lado para se ter o cliente (hotel lotado) precisamos investir, para melhorar o hotel.

Como costuma dizer o Gerente Comercial:

“Estamos vivendo a história do cachorro correndo atrás do próprio rabo”.

Conforme o que aconteceu com a Empresa Organizadora de Eventos Vencer, uma das maiores empresas da Cidade, hoje evita trabalhar no hotel Mar por ter realizado seus dois últimos eventos no hotel sem ar condicionado nas salas, há mais de um ano a Sra. Liane Diretora da Empresa Vencer se recusa a adquirir os serviços do hotel Mar, mesmo com reformas e novas instalações de máquinas de ar condicionado a ex-cliente sempre que é

questionada sobre os futuros eventos e recebe as informações que o hotel está com excelente climatização e reforma a Sra. Liane pergunta com ar crítico:

A ótima climatização de vocês é igual a meu último evento?

E assim acontece com outros clientes que não voltam a confiar seu lazer ou negócios no hotel.

### **Falta De Sintonia Entre Os Setores De Mkt/Comercial E De Operações De Serviços**

No Hotel Mar o departamento comercial vende para todos os clientes uma imagem que não existe em todo o hotel, apenas em alguns apartamentos e salões de eventos, mesmo conhecendo a real situação do hotel, estes departamentos são pagos para vender uma imagem e um sonho que muitas vezes frustram os clientes.

Se de um lado a empresa precisa que entre dinheiro para investir em reforma, por outro lado não tem como entrar dinheiro sem os espaços estarem reformados em um mercado tão competitivo.

Se hoje é vendido um pacote de eventos ou hospedagem com informações erradas do produto e serviço que o hotel oferece, este cliente não volta a gerar receita futura e além disso cria sua propaganda “boca a boca” negativa para o hotel, evitando que outros clientes queiram conhecer o espaço pela propaganda negativa.

O Sr. Júlio que é Gerente Comercial do hotel Mar, afirma que a obrigação do departamento comercial é vender o maior número de apartamentos possíveis, convencer o cliente que o produto e serviço que ele está procurando para passar suas férias e/ou realizar seu evento da melhor forma possível é o hotel Mar, sem interesse no departamento de Manutenção e Governança que por sua vez não entende como é possível o departamento comercial ultrapassar o número de 270 apartamentos vendido, se o hotel não tem enxoval, ar condicionado e apartamentos em boas condições para isso.

### **NOTAS DE ENSINO**

#### **Resumo**

O caso Hotel Mar e Convention relata a importância de buscar uma integração através das ações de marketing de uma satisfação e possível fidelização do cliente predominando a eficiência nas estratégias mercadológicas. A situação é real e relata acontecimentos fieis, mas por motivos éticos foram trocados os nomes da empresa e dos profissionais envolvidos. Este caso pode ser lido em sala de aula e sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração, Marketing e Turismo.

**Palavras-chave:** Ações de Marketing; Turismo; Hotelaria; Políticas de Investimento.

## **Objetivos de Aprendizagem**

O caso enfatiza a importância de buscar uma integração através das ações de marketing de uma satisfação e possível fidelização do cliente predominando a eficiência nas estratégias mercadológicas;

Seus Objetivos são:

- Discutir as relações existentes entre as decisões de produto, preço, promoção e praça;
- Compreender as particularidades do setor hoteleiro, principalmente em relação a necessidade de sintonia do funcionamento e das ações dos setores.
- Planejar uma política de investimento integrada com as ações mercadológicas.

## **Fontes de Dados**

Este caso relata uma situação real, ocorrida entre o ano de 2005 a 2011, numa empresa de hotelaria. As situações relatadas são fieis, mas por motivos éticos, foram trocados os nomes da empresa e dos profissionais envolvidos.

## **Sugestões para Discussão**

Este caso pode ser lido em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração, Marketing, Turismo e Hotelaria. A metodologia indicada para o estudo de caso é: 1) Leitura individual; 2) Discussão em pequenos grupos; 3) Levantamento de soluções para a situação problema; 4) Discussão das alternativas em plenária; 5) Fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo Professor.

## **Questões para Discussão**

- 1) Como você avalia o comportamento da American Hotels, com a divulgação da notícia no jornal?
- 2) O que você faria para mudar a atual situação do Hotel Mar e Convention?
- 3) Sendo você o diretor desta empresa, você apoiaria o Gerente Geral ou o Gerente Comercial? Comente.

## **Análise do Caso**

Pode se analisar a maneira que o hotel está sendo divulgado, criando uma imagem enganosa e oferecendo um produto que não existe, perdendo a credibilidade do mercado, fazendo a situação ficar cada vez pior quando não se investe no produto e serviço oferecido e a maneira de pensar das chefias onde cada gerente pensa de uma forma e não existe um consenso entre os departamentos operacionais e comerciais, além de não existir um plano de investimento.

Se de um lado o departamento comercial não pensa nas dificuldades operacionais e quer vender o hotel a todo custo, visando apenas a necessidade imediata de receita, sem se preocupar na decepção que poderá ser causada a um cliente de outro lado os departamentos operacionais não aprovam a venda dos produtos e/ ou serviços que não estão 100% para utilização, pois se preocupam em não ter as condições e ferramentas adequadas para atender o cliente.

A empresa necessita de um planejamento adequado, recursos para melhorar as instalações do hotel mesmo que seja aos poucos (fechando parte do hotel para reforma), planos de investimentos para a estrutura e para a qualificação dos funcionários. Diferenciar as tarifas dos apartamentos que seriam reformados faria com que os clientes tivessem a oportunidade de ver as reformas acontecerem e diferenciar a qualidade dos apartamentos e ainda ficar satisfeitos por pagar valores justos pelos serviços e produtos adquiridos.

Necessita também melhorar a sintonia entre os setores, realizando reuniões semanais entre os responsáveis de cada departamento, onde cada chefia irá expor suas necessidades e dificuldades dentro do seu setor. O encarregado de cada departamento deverá definir o papel e atribuições dos colaboradores do seu setor, além de definir os processos das unidades, assim cada colaborador ficará ciente de seu papel dentro da empresa.

Os diretores por sua vez poderão colocar em prática um plano de cargos e salários e criariam um código de ética para a empresa, para que todos os colaboradores “falassem a mesma língua”.

### **Leitura Recomendada**

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis; TURISMO, COMO APRENDER, COMO ENSINAR; São Paulo: Editora SENAC, 2001.

ARAUJO, Luis César G.. ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E METODOS: e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001 .

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van de; PIETERSMA, Paul. MODELOS DE GESTÃO: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2.ed. São Paulo: Pearson/prentice Hall, 2010. 240 p.

BERTRAND; Yves; GUILLEMET, Patrick. Organizações: uma abordagem sistêmica. Instituto São Paulo: Piaget, 1994.

\_\_\_\_\_. Processo, que processo?. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v.40, n.4, p.8-19. out./dez. 2000.

IMONIANA, Josua Onome. Controle de Gestão: abordagem sistêmica. São Paulo: Ltc, 2008.

LUNDRIGAN, Robert F.; BORCHERT, James R.. O DESAFIO: como aumentar os ganhos através do gerenciamento focalizado. São Paulo: Imam, 1993.