

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

TAIANA TONINI ZANATTA

PLANO DE MARKETING PARA O
APART HOTEL UNIVERSITÁRIO

Porto Alegre

2006

Taiana Tonini Zanatta

PLANO DE MARKETING PARA O APART HOTEL UNIVERSITÁRIO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2006

TAIANA TONINI ZANATTA

PLANO DE MARKETING PARA O APART HOTEL UNIVERSITÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção do título de bacharel em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final
Aprovada emdede

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Luiz Carlos Ritter Lund

Orientador – Prof. Fernando Bins Luce

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as duas pessoas que sempre estiveram ao meu lado e que são minha base e minha força: minha mãe e meu pai. Agradeço por terem dedicado suas vidas a mim e por todo estímulo que sempre me deram. Essa conquista também é deles.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os meus professores, em especial ao meu orientador, Prof. Luce, por todo conhecimento que adquiri ao longo desses anos de estudo;

Agradeço a todos meus colegas, em especial aos gnomos: Luciana, Martina, Bastani, Carla, Fernando, Gringo, Fábio, Renata, Rafael, Gaspar e Christian, pelo convívio e a ajuda nos momentos difíceis;

Agradeço ao meu irmão pela convivência e pelas risadas nos momentos de estresse.

Agradeço ao meu namorado, Cícero, por todo carinho dedicado, pela paciência e pelo estímulo.

E, finalmente, agradeço a Deus por ter me dado força para concluir mais esta etapa.

Se você conhece o seu inimigo tão bem como a si mesmo, você não precisa temer o resultado de cem batalhas.

Se você conhece a si mesmo, mas não conhece o inimigo, para cada vitória conquistada você sofrerá uma derrota.

Se você não conhece o inimigo nem a si mesmo, você sucumbirá em todas as batalhas.

(SUN TZU *apud* HOOLEY *ET AL*; 2001)

RESUMO

Esse trabalho teve como principal objetivo a construção de um Plano de Marketing para o Apart Hotel Universitário. Com o aumento da concorrência e de outros fatores externos, essa empresa passou a ter uma série de problemas, sendo que o maior deles foi a queda na taxa de ocupação e, conseqüentemente, da sua lucratividade.

A partir de consultas a dados secundários e de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários do empreendimento e com os hóspedes, foram feitas diversas análises. Todas elas serviram como base para a formulação das estratégias.

Assim, o Plano de Marketing para o AHU propôs uma série de estratégias, juntamente com os planos de ação que devem ser seguidos para que se atinjam os objetivos identificados. Espera-se que se todas as sugestões propostas sejam implementadas pela empresa. Isso certamente a ajudaria a se posicionar frente às mudanças com rapidez, otimizando suas vantagens competitivas.

Como base para esse plano de marketing, foi escolhido o modelo de estrutura de Ferrell e Hartline (2005), embora algumas adaptações tenham sido feitas a ele.

Palavras-chave: plano de marketing, estudo de caso, gestão estratégica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Foto Apart Hotel Universitário	15
Figura 2 – Matriz SWOT	29
Figura 3 – Cozinha	47
Figura 4 – Cozinha 2	47
Figura 5 – Frigobar, fogão pia e armário	47
Figura 6 – Apartamento Solteiro <i>Standart</i>	47
Figura 7 – Prateleiras apartamento Solteiro <i>Standart</i>	47
Figura 8 – Secretaria AHU	55
Figura 9 – Secretaria AHU 2	55
Figura 10 – Cozinha comunitária AHU	57

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Forças macroambientais	37
Tabela 2 – Matriz Produto/ Mercado	43
Tabela 3 – Análise da Concorrência	62
Tabela 4 – Oportunidades de mercado	67
Tabela 5 – Ameaças do mercado	69
Tabela 6 - Pontos Fortes	73
Tabela 7 – Pontos Fracos.....	75
Tabela 8 – Objetivo 1	79
Tabela 9 – Objetivo 2	79
Tabela 10 – Objetivo 3	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHU – Apart Hotel Universitário

EPTC – Empresa Pública de Transporte e Circulação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S/A

REFAP – Refinaria Alberto Pasqualini

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

ULBRA – Universidade Luterana do Brasil

UOL – Universo Online

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
2 O APART HOTEL UNIVERSITÁRIO	15
2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
3 PLANO DE MARKETING	19
3.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING	19
3.2 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING	20
3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	21
3.3.1 Forças macroambientais	22
3.3.1.1 <i>Ambiente político-legal</i>	22
3.3.1.2 <i>Ambiente econômico</i>	22
3.3.1.3 <i>Ambiente tecnológico</i>	23
3.3.1.4 <i>Ambiente sócio-cultural</i>	23
3.3.1.5 <i>Ambiente demográfico</i>	24
3.3.1.6 <i>Ambiente natural</i>	24
3.3.2 Forças Microambientais	25
3.3.2.1 <i>Mercado</i>	25
3.3.2.2 <i>Clientes</i>	25
3.3.2.3 <i>Matriz produto/ mercado</i>	26
3.3.2.4 <i>Análise da concorrência</i>	26
3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	27
3.5 ANÁLISE SWOT	28
3.6 OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E PLANOS DE AÇÃO	30

3.6.1	Objetivos.....	30
3.6.2	Estratégias	31
3.6.3	Planos de ação	31
3.6.3.1	<i>Planos de ação – produto</i>	32
3.6.3.2	<i>Planos de ação – preço.....</i>	32
3.6.3.3	<i>Planos de ação – distribuição</i>	32
3.6.3.4	<i>Planos de ação – promoção</i>	33
3.7	IMPLEMENTAÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLE	33
3.8	POSICIONAMENTO	34
4	MÉTODO	35
5	PLANO DE MARKETING DO APART HOTEL UNIVERSITÁRIO.....	37
5.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	37
5.1.1	Forças macroambientais	37
5.1.2	Forças microambientais	41
5.2	ANÁLISE SWOT	66
5.2.1	Oportunidades	66
5.2.2	Ameaças	69
5.2.3	Pontos fortes	73
5.2.4	Pontos fracos	75
5.3	OBJETIVOS, ESTRATÉGIA E PLANOS DE AÇÃO	78
5.3.1	Planos de ação – Produto	80
5.3.1.1	<i>Reformar o salão de festas</i>	80
5.3.1.2	<i>Motivar funcionários</i>	82
5.3.2	Planos de ação – Promoção	83
5.3.2.1	<i>Criar um site para o AHU</i>	83
5.3.2.2	<i>Reposicionar o material de comunicação</i>	84
5.3.2.3	<i>Elaborar material de comunicação direcionado às empresas</i>	86
5.3.3	Planos de ação – Preços	88
5.3.3.1	<i>Criar uma campanha de preocupação ambiental</i>	88
5.4	POSICIONAMENTO	89
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
---	-----------

ANEXOS	94
---------------------	-----------

ANEXO A – Roteiro semi-estruturado para entrevistas com proprietários e funcionários	95
---	----

ANEXO B – Roteiro semi-estruturado para entrevistas com hóspedes	96
--	----

1 INTRODUÇÃO

Submersa em um mundo onde as mudanças são uma constante, uma organização precisa estar atenta aos acontecimentos para que possa ter sucesso, ou simplesmente, continuar no mercado. Sendo assim, nenhuma empresa pode sobreviver no mundo moderno a menos que planeje o futuro. Embora a maioria das mudanças esteja fora do alcance dos profissionais de marketing, um planejamento eficaz pode ajudar a minimizar seus efeitos.

A proposta desse trabalho de conclusão de curso foi, justamente, realizar um planejamento de marketing em uma organização, para que ela pudesse se posicionar frente às mudanças, sem perder o foco em seus objetivos.

O empreendimento escolhido para esse estudo foi o Apart Hotel Universitário, uma microempresa do setor da hospitalidade, com sessenta e oito apartamentos, localizado em Canoas - RS, próximo à Universidade Luterana do Brasil - ULBRA e à Refinaria Alberto Pasqualini – REFAP. Ele tem como missão oferecer aos seus hóspedes atendimento personalizado em um ambiente agradável.

Com quase dez anos de existência, o AHU criou uma tradição no setor, destacando-se pelos seus atributos ligados a valorização das pessoas. Nesse local, os hóspedes são tratados como se fossem membros da família.

Entretanto, com o aumento da concorrência, o Apart Hotel Universitário passou a ter uma série de problemas que até então nunca haviam acontecido. O mais grave deles foi a queda na taxa de ocupação de 100% para pouco mais de 75%. Depois de uma reflexão, a administração do AHU atribuiu essa redução na procura a situações que já estavam previstas, mas para as quais, no entanto, não se tinha dado a devida atenção.

Para evitar que esse erro fosse cometido novamente, se optou por fazer um Plano de Marketing, uma descrição detalhada dos recursos e ações necessárias para atingir os objetivos. Nesse documento, foi analisada a situação atual do AHU, avaliando quem são seus clientes, quais as suas necessidades, quais atributos eles valorizam, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, quais as suas perspectivas de oportunidades e ameaças, quais são seus objetivos e como eles serão alcançados e, finalmente, qual posicionamento a empresa deveria assumir frente ao mercado.

Uma organização que apresenta um plano de marketing administra de forma muito mais profissional o seu negócio. Ela terá objetivos claros e coerentes que a ajudaram a criar um diferencial competitivo e no caso específico do AHU, poderá aumentar sua ocupação e mantê-la elevada.

Esse trabalho foi dividido em cinco capítulos, sendo que abordaram, respectivamente: 1- a introdução e os objetivos deste estudo; 2 - a apresentação do Apart Hotel Universitário e a definição do problema; 3 - a revisão bibliográfica sobre o assunto; 4 - a metodologia utilizada para a realização da pesquisa; 5 - a análise e possíveis soluções para o problema; e, por fim, as considerações finais.

Após apresentado o projeto, espera-se que o Apart Hotel Universitário faça uso de todas as sugestões propostas no plano de marketing e que, assim, possa criar diferenciais que lhe trarão vantagens competitivas, reduzindo incertezas e, conseqüentemente, possibilitando o alcance dos lucros almejados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Principal

Realizar um plano de marketing que seja abrangente a todos os públicos do Apart Hotel Universitário.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a situação atual da empresa;
- Identificar os públicos do apart hotel;
- Analisar os fatores externos que fazem parte do contexto da organização;
- Analisar os fatores internos do AHU;
- Construir uma matriz SWOT, identificando oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;
- Estabelecer estratégias e planos de ação que solucionem os problemas descritos ao longo do trabalho.

2 O APART HOTEL UNIVERSITÁRIO



Figura 1 – Foto Apart Hotel Universitário

O Apart Hotel Universitário (AHU) é uma microempresa que se localiza na Rua Farroupilha, número 186, no Parque Residencial Universitário, bairro São José, em Canoas, no Rio Grande do Sul. É um empreendimento com quase dez anos de existência e, que desde sua inauguração, teve como objetivo trabalhar com os universitários da Universidade Luterana Brasileira – ULBRA, da qual ele está situado a apenas trezentos metros.

Com o passar do tempo, o Apart Hotel Universitário passou a ser reconhecido na localidade pelos seus diferenciais, entre os quais se destacam sua tradição, sua confiabilidade, seu atendimento e seu ambiente familiar. Dessa forma, ele passou a chamar a atenção, não só dos universitários, mas também de engenheiros e técnicos da PETROBRAS, já que a Refinaria Alberto Pasqualini – REFAP se localiza a menos de um quilômetro do AHU.

As pessoas divorciadas que saíam de suas casas por um tempo provisório e as pessoas que buscavam um local para ficar durante períodos relativamente curtos (de três meses a dois

anos), sejam quais fossem seus motivos, também foram atraídas por esse empreendimento. Assim, o público passou a ser muito mais diversificado do que se esperava à princípio.

Quanto a sua estrutura, o Apart Hotel Universitário possui sessenta e oito apartamentos, sendo que a maioria deles são *single* e seguem um padrão. Os apartamentos são montados para dar ao hóspede o máximo de conforto. O apartamento se divide em quarto e cozinha em um único ambiente, e banheiro privativo. No quarto encontra-se uma cama, um armário, uma escrivaninha, prateleiras, ventilador de teto, televisão e telefone. Na cozinha existe uma pia, um fogão de quatro bocas, um frigobar, um armário aéreo e uma mesa pequena. Além disso, o apart hotel também oferece opções para microondas, ar-condicionado e Internet banda larga.

Na parte externa, o Apart Hotel Universitário oferece aos hóspedes estacionamento, lavanderia, salão de festas com churrasqueira, televisão fechada, recepção vinte e quatro horas e faxinas semanais com trocas de roupa de cama.

Em relação à área de recursos humanos, o AHU apresenta um quadro com três funcionárias responsáveis pela faxina, uma responsável pelo almoço e também pelas faxinas, duas guardas noturnos, uma gerente, além da proprietária, que trabalha diariamente na empresa e das pessoas responsáveis pela manutenção.

2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A mudança faz parte da realidade da sociedade, principalmente da brasileira. Tecnologia, cultura, economia, demografia, política, ecologia e sociedade são campos que sofrem alterações numa velocidade impressionante. Todos esses impactos externos se refletem sobre a vida das empresas, sejam elas grandes organizações ou microempresas.

Além de todas as mudanças no macroambiente, há também as mudanças que parecem estar muito mais próximas, as relacionadas ao microambiente em que a empresa atua, como modificação do público-alvo, surgimento de um novo concorrente, aparecimento de novos fornecedores, entre outras. Foi justamente nesse contexto que surgiu o maior problema do Apart Hotel Universitário: o crescimento desenfreado da concorrência.

Quando foi inaugurado, o Apart Hotel Universitário tinha apenas quatro concorrentes diretos. No entanto, com o passar dos anos, a concorrência crescia em progressão geométrica, enquanto a demanda crescia em progressão aritmética, ou seja, o número de vagas que eram criadas todo mês era muito maior do que o mercado exigia.

Atualmente, o número de apart hotéis é muito superior ao que a cidade comporta e a maioria desses empreendimentos está com a taxa de ocupação muito inferior àquela que imaginavam ter quando decidiram montar o negócio.

Uma das conseqüências do aumento da oferta foi o grau de exigência dos públicos dos apart hotéis. Para satisfazer os moradores, essas empresas tiveram que se adequar a novas reivindicações. De forma geral, os hóspedes não se contentam mais com os serviços que lhes eram oferecidos no passado.

Para sobreviver nesse mercado, o AHU resolveu modificar sua administração. Percebeu-se que cada vez menos há espaço para improvisações e daí veio a necessidade de se fazer um plano de marketing. Novos atributos foram criados numa tentativa de se obter diferenciais de mercado. Porém, muitas são as necessidades dos clientes que ainda não foram supridas.

Para que o cliente fique totalmente satisfeito com os serviços prestados por esse segmento do setor da hospitalidade, é imprescindível que as pessoas responsáveis pela gerência dos mesmo conheça muito bem seu cliente e o que ele valoriza. Esses foram outros dois problemas encontrados pelo AHU.

Como em sua criação o AHU tinha como único público-alvo os universitários da Universidade Luterana do Brasil – ULBRA, tudo foi planejado para que se atingissem essas pessoas, desde a construção do prédio e os serviços que seriam oferecidos, até o material de divulgação da empresa. No entanto, com o passar do tempo, novos segmentos, com características totalmente distintas as dos estudantes, passaram a procurar o apart hotel. Muitos serviços foram adaptados, como limpezas mais freqüentes, ampliação do estacionamento, parceria com lavanderia terceirizada, etc, mas muitos outros se mantiveram, como os panfletos distribuídos, por exemplo, que visam claramente um público mais jovem.

Enfim, o AHU passou a identificar quem era seu público-alvo e, por conseguinte, que ações deveria tomar para agradá-lo. Além disso, com a ocorrência de alguns fatores externos,

o AHU passou a ter dificuldades para atrair novos clientes e para manter os que já moravam lá. Como consequência disso, o lucro do empreendimento diminuiu consideravelmente.

Acredita-se que com a realização desse plano de marketing, o AHU possa recuperar a hegemonia que apresentava antes do crescimento descompassado da concorrência. Para isso, esse trabalho se propõe, além de identificar os objetivos criando estratégias para alcançá-los, a analisar quem são os públicos-alvos da empresa, quais são suas necessidades, quais atributos eles valorizam, quais oportunidades e ameaças que podem afetar seu andamento e muitas outras questões que esse instrumento se propõe a responder.

3 O PLANO DE MARKETING

3.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais. [...] O processo de planejamento cria um plano que não somente especifica os meios para atingir os objetivos organizacionais como fornece pontos de averiguação que permitem comparações entre o real e o planejado para determinar se a organização está indo ao encontro de seus objetivos. (BOONE E KURTZ, 1998, p.116)

A adoção de um planejamento estratégico de marketing busca o conhecimento do mercado externo e a identificação dos potenciais internos para a construção de uma vantagem competitiva. Com o planejamento estratégico a organização reduzirá as incertezas e permitirá a rápida tomada de decisão.

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados. (Kotler, 2000, p.86)

Para Cobra (1995; 16), “planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam”.

Apesar de o planejamento estratégico ser formado por uma série de subplanos, esse trabalho terá como foco apenas um deles: o Planejamento de Marketing.

Segundo McDonald (1993; 47), o planejamento de marketing é “uma forma estruturada de identificar uma gama de opções para a empresa, redigi-las de forma explícita, formular objetivos de marketing coerentes com os objetivos gerais da empresa, programar e orçar as atividades mais propensas a permitir a obtenção dos objetivos”.

O planejamento de marketing visa aplicar de forma programada os recursos de marketing para que se alcance seus objetivos. Ele é usado para segmentar, identificar o posicionamento, prever o tamanho e planejar uma participação viável no mercado.

O plano de marketing é o documento que resume o planejamento de marketing. É uma descrição detalhada dos recursos e ações necessárias para atingir os objetivos de marketing.

Segundo Westwood (1996), plano de marketing deve identificar oportunidades e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições nos mercados identificados, estabelecendo quem fará o que, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

Ainda conforme Westwood (1996), um plano de marketing deve reunir dados históricos, previsões futuras, objetivos e os métodos ou estratégias a serem usadas para se alcançar esses objetivos.

3.2 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING

Segundo Ferrell e Hartline (2005; 36), “Um bom plano de marketing requer grande quantidade e informações de várias fontes diferentes [...] enquanto lidamos com a estrutura do plano de marketing, não esqueça que ele pode ser redigido de muitas maneiras diferentes”. Essas frases resumem a idéia central desse trabalho.

Tanto na fase de revisão de literatura, como na fase de aplicação ao caso do Apart Hotel Universitário, foram analisados vários autores, cada um deles com um modelo diferente para o plano de marketing. Cada uma das propostas teve sua contribuição para que esse estudo se tornasse bastante rico e proveitoso para a organização.

Entretanto, para que não se perdesse o foco, foi necessário que se escolhesse um modelo que seria o guia para o trabalho. Sendo assim, a estrutura apresentada por Ferrell e Hartline (2005) serviu como base para a construção desse plano, uma vez que se mostrou abrangente, possibilitando que adaptações fossem feitas à medida que se mostrassem necessários ajustes as exigências específicas da situação. Para esses autores, um típico plano de marketing deve conter:

- I. Sumário Executivo
- II. Análise Da Situação
 - a. Análise do ambiente interno
 - b. Análise do ambiente externo
- III. Análise SWOT

- a. Forças
 - b. Fraquezas
 - c. Oportunidades
 - d. Ameaças
- IV. Matriz SWOT
 - V. Objetivos de marketing
 - VI. Estratégias de marketing
 - VII. Implementação
 - VIII. Avaliação e Controle

Cabe ainda lembrar que para Ferrell e Hartline (2005; 36), o esquema utilizado não é o mais importante, já que a maior parte dos planos terá em comum algumas informações que podem ser consideradas básicas.

3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo tem como principal objetivo reunir informações sobre as variáveis que podem interferir direta ou indiretamente nas estratégias da organização, das quais, geralmente, se tem pouco ou nenhum controle. Dessa forma é possível conhecer melhor o mercado em que a empresa está inserida, detectando tendências e mudanças importantes e minimizando seus impactos.

Segundo Kotler (2000; 98), a análise externa divide-se em forças macroambientais e forças microambientais. Enquanto a primeira abrangem cenários como economia, tecnologia, política, legislação e características socioculturais, a segunda reúne informações sobre clientes concorrentes, distribuidores e fornecedores.

A partir da reunião dos dados sobre o cenário externo, a organização poderá reconhecer quais são suas oportunidades e suas ameaças. Para Kotler (2000; 98) “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”, enquanto que “uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros”.

3.3.1 Forças Macroambientais

Conforme foi visto, as forças macroambientais dividem-se em: ambiente demográfico, econômico, tecnológico, natural, político-legal e sócio-cultural.

3.3.1.1 Ambiente político-legal

O ambiente político-legal, além de assegurar os direitos dos consumidores, diz respeito às leis e interpretações das leis que definem as condições de concorrência nas quais cada empresa opera.

Boone e Kurtz (1998; 63), afirmam que “A regulamentação que afeta o marketing está baseada não apenas em leis federais, estaduais e municipais, mas também em dispositivos criados por órgãos de regulamentação independentes.”. Esse é o caso dos grupos de defesa do consumidor públicos e privados, das organizações não governamentais e dos grupos de regulamentação internos, que tem o poder não apenas de controlar as empresas, mas também podem fazer uso de *lobby* e comitês políticos para influenciar os resultados da legislação ou modificar leis.

Enquanto grandes organizações geralmente apresentam um departamento jurídico próprio, as pequenas empresas recorrem a consultorias externas para acompanhar e compreender a natureza abrangente, complexa e dinâmica da legislação.

Todo profissional de marketing precisa ter conhecimento das principais regras referentes à sua atividade, pois caso a empresa não cumpra alguma das regulamentações, ela poderá enfrentar problemas sérios como pagamento de multas ou indenizações, ações cíveis ou até mesmo publicidade negativa, o que pode afetar sua reputação.

3.3.1.2 Ambiente econômico

Para Kotler (2000), para que existam mercados é preciso que haja pessoas e poder de compra. Ao mesmo tempo em que a economia influencia o que e quanto que os consumidores compram, ela também é influenciada por esse consumo.

Para Boone e Kurtz (1998; 68), “O ambiente econômico do marketing é formado pelos fatores que influenciam o poder de compra dos consumidores e as estratégias de marketing.”. Kotler (2000) expõe alguns desses fatores como renda, preços, poupança, endividamento, disponibilidade de crédito, além de outros como inflação, estrutura industrial, desemprego, disponibilidade de recursos e taxa de juros. Segundo Aaker (2001), “a avaliação de algumas estratégias será afetada por julgamentos feitos sobre a saúde da economia”.

3.3.1.3 Ambiente tecnológico

A tecnologia é uma força que afeta diretamente a vida das pessoas. Isso porque ela tem o poder de criar maravilhas e horrores. Algumas pessoas chegam a vê-la como uma “destruição criativa”. Uma tecnologia cria conseqüências a longo prazo que nem sempre são previsíveis.

A tecnologia pode rapidamente tornar certos produtos obsoletos, assim como pode abrir novas oportunidades de negócios. Deste modo, os profissionais de marketing precisam estar atentos a ela para que possam criar vantagens competitivas, ampliando os serviços aos clientes, ou, simplesmente, fazendo uso dela para tornar mais rápida a tomada de decisão.

O ambiente tecnológico é alimentado por uma série de descobertas científicas, invenções e inovações que comumente apresentam como conseqüência melhores serviços para os clientes, aperfeiçoamento de produtos, redução de custos e, posteriormente, preços.

As maiores fontes de novas tecnologias são universidades, escolas, indústrias, governo e instituições sem fins lucrativos.

3.3.1.4 Ambiente sócio-cultural

O ambiente sócio-cultural é a relação entre o marketing, a sociedade e sua cultura. Ele é afetado por mudanças de valores e variações demográficas e modifica a forma com que os consumidores reagem a diferentes produtos e práticas de marketing.

A sociedade molda as crenças, os valores e as normas das pessoas, que absorvem isso quase que inconscientemente. Segundo Kotler (2000), algumas das variáveis estudadas pelo

ambiente sócio-cultural são a visão que a pessoa tem de si própria, das outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza e de todo o universo.

O contexto sócio-cultural geralmente é mais pronunciado na esfera internacional do que na local, uma vez que para vender um produto no exterior é preciso saber sobre a cultura e as diferenças do país importador.

3.3.1.5 Ambiente demográfico

Os profissionais de marketing tendem a ter grande interesse no ambiente demográfico. Isso porque ele é composto por pessoas, ou seja, apresenta vários aspectos relevantes como o tamanho e a taxa de crescimento da população, a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os níveis de instrução, os padrões domiciliares e os movimentos geográficos da população.

Alguns autores, como Boone e Kurtz (1998), por exemplo, consideram demografia um cenário intrínseco ao ambiente sócio-cultural. Entretanto, para execução do trabalho, será utilizada a abordagem de Aaker (2001) e Kotler (2000) na qual as tendências demográficas como de idade, renda, educação e localização geográfica, são analisadas separadamente, ou seja, sob o título de Ambiente demográfico.

3.3.1.6 Ambiente natural

A deterioração do ambiente natural é uma preocupação mundial. Problemas como poluição, chuvas ácidas, acúmulo de lixo, buracos na camada de ozônio, elevação da temperatura global, contaminações de solos e águas, fizeram com que as pessoas passassem a ter uma consciência ecológica, ou seja, dar maior importância aos fatores ligados ao meio ambiente.

O marketing precisa analisar o relacionamento entre os organismos e o seu habitat. A falta de algumas matérias-primas e de insumos necessários à sobrevivência da humanidade já é uma realidade no mundo.

Todas as áreas de decisão de marketing são afetadas pelo contexto natural, desde a elaboração do produto, até as relações públicas da empresa. A obsolescência programada, a poluição, a reciclagem do lixo e a conservação de recursos são temas extremamente atuais que precisam ser levados a sério por todas as organizações.

3.3.2 Forças Microambientais

A análise externa das forças microambientais tem como função fazer o estudo do mercado em que a organização está inserida, a identificação e caracterização de seus clientes e a análise da concorrência.

3.3.2.1 Mercado

A segmentação de mercado é feita para aumentar a precisão das ações de marketing. Segundo Kotler (2000), a segmentação é uma abordagem que fica entre o marketing de massa e o marketing individual, ou seja, supõe que compradores de determinado segmento possuem preferências e necessidades bastante similares.

Os segmentos de mercado podem ser identificados de várias maneiras. Uma delas é observando as respostas dos consumidores aos benefícios procurados. Depois de identificados, os pesquisadores verificam se as diferentes características estão associadas às respostas dos consumidores.

Para a realização do trabalho, será utilizada a segmentação comportamental que segundo Kotler (2000; 289) “é uma variável da segmentação onde os compradores são divididos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele.”

3.3.2.2 Clientes

Para se entender melhor quem são os clientes da empresa, é importante que se saiba quem constitui os mercados-alvo atuais, o que lhes proporciona valor, como podem ser

influenciados a se aproximarem e como podem ser melhor servidos. Entretanto, nem sempre é fácil saber quem são os clientes, isso porque muitos agentes interferem na decisão de compra. Nem sempre os clientes são os consumidores.

Segundo Kotler (2000), existem cinco papéis numa decisão de compra sendo que a mesma pessoa pode realizar todos eles, assim como cada um pode ser realizado por uma pessoa diferente. Esses papéis são:

- Iniciador: a pessoa que inicia a pesquisa para solução do problema;
- Influenciador: a pessoa que pode de alguma maneira influenciar a decisão de compra;
- Decisor: é quem efetivamente tomará a decisão sobre o produto a comprar, levando em conta as opiniões dos iniciadores e dos influenciadores;
- Comprador: é a pessoa que realiza o ato da compra;
- Usuário: é a pessoa que vai consumir o que foi comprado.

É importante que o profissional de marketing tenha uma idéia clara de quem desenvolve cada um desses papéis para que ele possa adotar uma abordagem específica para cada uma delas. Como a maioria dos mercados é segmentada, ou seja, com grupos de clientes diferentes, é preciso que se criem várias propostas de valor diferentes.

3.3.2.3 Matriz produto/ mercado

A matriz produto/ mercado tem como intuito identificar quais serviços são utilizados por quais segmentos. Isso quer dizer que depois de identificados os públicos consumidores e os serviços oferecidos, são feitos cruzamentos entre eles. Sua principal utilidade é contribuir para a formulação das estratégias de marketing.

3.3.2.4 Análise da concorrência

Concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Atualmente, a maioria dos mercados apresenta uma concorrência enorme e que cresce constantemente.

Os profissionais de marketing devem estar atentos a seus concorrentes, pois uma mudança adotada por uma empresa afeta, não somente seus consumidores, mas o mercado como um todo. Entre os primeiros compradores de um produto novo lançado no mercado estão os concorrentes, que analisam suas características para prever seu provável impacto competitivo e as suas opções para converter suas desvantagens.

Toda organização precisa comparar seu desempenho com seus maiores concorrentes, mas nem sempre é fácil identificá-los. Boone e Kurtz (1998) acreditam que a concorrência se divide em três tipos. A forma mais direta ocorre entre produtos similares. Um segundo tipo envolve produtos que podem ser substituídos por outros, sendo que qualquer alteração de preço ou qualidade pode afetar diretamente o produto alternativo. O terceiro tipo de concorrência é aquela que acontece pela disputa de clientes entre organizações que, a princípio, parecem não ter nada em comum, como é o caso, por exemplo, de uma viagem para um *resort* de luxo concorrer com um celular com câmera.

Após identificar os principais concorrentes, a organização deve descobrir suas principais características, especificamente suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de reação.

É importante a monitoração constante das estratégias dos concorrentes. Isso fará com que se descubram seus objetivos, o que ele está buscando no mercado. Alguns fatores como porte, histórico, administração atual e situação financeira podem ser indicativos desses objetivos e por isso merecem especial atenção.

A análise dos pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes também trará outras informações importantes, como a capacidade dessa empresa aproveitar as oportunidades ou realizar suas estratégias. Finalmente, ao acompanhar um concorrente, pode se identificar um padrão de reação aos acontecimentos. Isso ocorre porque toda organização possui uma filosofia e uma certa cultura interna com padrões que a guiarão.

3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Com a meta de compreender o negócio em profundidade, a análise do ambiente interno visa avaliar periodicamente as forças e fraquezas da organização. Sendo assim, um ponto forte é uma característica interna ou um ativo que dá à organização uma vantagem

competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos. Já um ponto fraco é uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a organização em uma situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes ou em dificuldades para o alcance dos objetivos

É a partir da análise interna que uma organização percebe se tem competência para ser bem sucedida nas oportunidades que surgem ao longo do tempo. Cada fator encontrado pela empresa pode ser classificado como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

3.5 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é um processo utilizado na análise da situação da empresa. Sua sigla vem dos termos em inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Ela também é conhecida como análise PFOA, siglas das palavras potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ambas siglas referem-se a como os pontos fortes e pontos fracos da organização se relacionam com as oportunidades e ameaças do mercado.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de ocorrência, enquanto que as ameaças podem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência. Sendo assim, poderia ser construída uma escala para avaliação do ambiente externo com dez pontos, onde o zero seria uma ameaça muito grave e com grande probabilidade de ocorrência, o cinco seria um evento neutro e o dez seria uma oportunidade muito atrativa e com grande probabilidade de ocorrência.

Se a mesma escala fosse construída para o ambiente interno, o zero seria a maior fraqueza da empresa, o cinco seria uma característica neutra e o dez um grande ponto forte. Quanto mais longe do meio da escala (o ponto cinco) uma característica da organização ou do mercado estiver, maior deve ser atenção dedicada a ela.

A análise SWOT deve ser realizada em todos os segmentos essenciais para a empresa. Ela deve conter informações concisas e incluir apenas dados relevantes. A análise SWOT ajuda a diferenciar o produto dos concorrentes.

A partir dos dados do ambiente interno e do ambiente externo é possível a construção de uma matriz SWOT. Para isso, é importante que se divida os pontos fortes ligados a alguma oportunidade, bem como os que estão ligados a alguma ameaça. O mesmo é feito com os pontos fracos.

A matriz deve conter quatro quadrantes, onde estarão distribuídas as oportunidades e ameaças e as potencialidades e fraquezas, conforme Tabela 1 – Matriz SWOT. Os pontos fortes combinados com oportunidades resultarão nas estratégias de aproveitamento das capacidades. Sendo assim, é importante que a organização invista nessa estratégia para que adquira uma vantagem competitiva. Os pontos fracos combinados com oportunidades gerarão estratégias de minimização das limitações, ou seja, a empresa deve melhorar o que foi identificado como fraqueza para que possa aproveitar a oportunidade. Os pontos fortes cruzados com as ameaças podem indicar para organização uma mudança no ambiente, entretanto, geralmente representam pouca opção de atuação para empresa, uma vez que é muito difícil a intervenção no mercado. E, finalmente, os pontos fracos combinados com ameaças resultarão em estratégias de conversão das desvantagens, incluindo modificações profundas na empresa.

Matriz SWOT

		Análise Interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	Investir	Melhorar
	Ameaças	Monitorar	Minimizar / Eliminar

Figura 2 – Matriz SWOT

Quando bem elaborada, a análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e por isso deve ser usada continuamente. A estratégia baseada nessa análise buscará eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

3.6 OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E PLANO DE AÇÃO

Segundo Westwood (1996; 113), “Objetivos são aquilo que queremos conseguir; as estratégias são como vamos chegar lá.”. Os objetivos e as estratégias são interligados e um conduz de maneira lógica ao outro. Já os planos de ação são programas especiais para se atingir os objetivos.

3.6.1 Objetivos

Os objetivos de marketing fazem o equilíbrio entre os produtos e seus mercados. Eles devem ter um alvo, por isso precisam ser definíveis (não devem ter termos vagos) e quantificáveis (expressos em valores). Isso é importante para que quando o plano for implementado seja possível comparar o desempenho real com o que foi programado.

Os objetivos de marketing devem ter como base as oportunidades e ameaças identificadas, assim como os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. Por isso é importante que antes que sejam estabelecidos os objetivos seja realizada a Matriz SWOT.

Uma vez que os objetivos se relacionam aos produtos e mercados, é imprescindível que se conheça o *portfolio* da empresa, assim como os segmentos em que atua. Para Westwood (1996), uma organização que tenha um único produto é vulnerável, da mesma forma que uma organização que venda seus produtos em um único segmento de mercado. Portanto, para o estabelecimento dos objetivos, também será utilizada como base a Matriz Produto/Mercado.

Para que os objetivos de marketing sejam exequíveis, os números que devem ser alcançados não podem ser escolhidos aleatoriamente. Se depois de elaborado um objetivo, suas estratégias e seus planos de ação, percebe-se que o que foi planejado é impossível de ser

alcançado, o plano deve ser revisto e readequado a realidade. Os objetivos precisam ser um desafio, eles devem ser motivadores e não desestimulantes. Após terem sido estabelecidos, os objetivos precisam ser decompostos em estratégias.

3.6.2 Estratégias

A maneira utilizada para se atingir os objetivos é chamada de estratégia de marketing. Para Westwood (1996), as estratégias são os métodos escolhidos para se atingir objetivos específicos, descrevendo os meios que serão utilizados e os prazos de tempo exigidos. Na verdade, estratégia é a definição ampla de como os objetivos devem ser atingidos.

“Todas as estratégias devem ter consistência em relação umas às outras e com os objetivos que se espera que atinjam.”. (WESTWOOD, 1996, p.140).

As estratégias devem ser agrupadas em relação aos quatro principais elementos do composto de marketing. Segundo Boone e Kurtz (1998; 123), “estratégia de marketing é um programa geral da empresa para selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer os seus consumidores através de um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing – produto, preço, distribuição e promoção, que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing”.

3.6.3 Planos de ação

Os planos de ação são programas especiais de marketing para atingir os objetivos do negócio. Eles contêm detalhes mais específicos, como o que será feito, quem será responsável, quando ele será implementado e qual o custo do projeto.

Todas as estratégias devem ser convertidas em planos de ação para que sejam executadas. Isso permitirá que cada equipe receba instruções claras sobre suas responsabilidades.

Assim como as estratégias são agrupadas de acordo com o composto de marketing, os planos de ação também serão divididos em programas de ação de: produto, preço, distribuição e promoção.

3.6.3.1 Planos de Ação – Produto

Segundo Boone e Kurtz (1998; 250), “produto é um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviços, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor”.

As decisões de marketing que deverão ser tomadas em função do produto dependerão de qual seu ciclo de vida e em que posição ele está no momento, como está seu nível de aceitação e de satisfação no mercado, como está seu giro de vendas, etc.

3.6.3.2 Planos de Ação – Preço

Os planos de ação de preços determinam a combinação entre políticas de estabelecimento de preços e de descontos que melhor se enquadram no *portfolio* de produto. Eles são fundamentais na estratégia de marketing. Isso porque esse pode ser um fator diretamente ligado à demanda do produto e, conseqüentemente, ao lucro da organização.

Para Westwood (1996; 154), “O estabelecimento de preços, em última análise, deve estar relacionado aos custos, mas o custo não é o único fator que deve ser usado para determinar os preços no ambiente de marketing.”.

O preço do produto precisa ser compatível com o valor percebido. Se isso não ocorrer, os consumidores se voltarão para os produtos da concorrência.

3.6.3.3 Planos de Ação – Distribuição

“Os canais de distribuição são as várias instituições de marketing e os inter-relacionamentos responsáveis pelo fluxo físico e de propriedade dos bens e serviços desde o produtor até o consumidor ou usuário empresarial.” (BOONE E KURTZ, 1998, p.338).

O processo de fornecer produtos e fazer com que eles cheguem ao lugar na hora certa vai muito além do transporte, ele envolve armazenagem, manutenção de estoque, comunicação dentro da rede de distribuição, a maneira com que o produto é embalado, entre

outras coisas. Cada uma das partes desse sistema pode ser contemplada dentro dos planos de ação referentes a distribuição.

3.6.3.4 Planos de Ação – Promoção

Esses planos de ação incluem todas as atividades de comunicação e promoção da empresa nos mercados-alvo. Os cinco objetivos da promoção, conforme Boone e Kurtz (1998) são fornecer informações, estimular demanda, diferenciar o produto, acentuar o valor do produto e estabilizar as vendas.

Para que obtenha sucesso, a mensagem promocional precisa ganhar a atenção do receptor, despertar o interesse pelo produto, estimular o desejo para que finalmente o consumidor realize a ação de compra. Esses passos são conhecidos como conceito AIDA – Atenção, Interesse, Desejo, Ação – e foram propostos por E.K. Strong *apud* Kotler (2000).

Segundo Westwood (1996), o plano de ação da promoção deve incluir os detalhes, os programas e os custos das propagandas e de toda promoção de venda que estarão incluídas no plano de marketing.

3.7 IMPLEMENTAÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLE

Segundo Ferrell e Hartline (2005; 35), a implementação é a etapa que realmente executa o que foi decidido nos planos de ação. Ela tem pelo menos dois públicos, um mercado externo (consumidores, fornecedores, investidores, empregados potenciais, a sociedade de modo geral) e um mercado interno (empregados, gerentes, executivos). Isso ocorre porque os planos tem repercussões dentro e fora da empresa.

Para que uma estratégia seja implementada com êxito, a organização deve contar com a colaboração dos seus empregados. Sendo assim, algumas empresas fazem campanhas de marketing interno, para obter o compromisso e a motivação dos empregados.

A fase de avaliação e controle ocorrem após a implementação. Ela é fundamental para manter as atividades realizadas de acordo com as planejadas. Para que isso ocorra, é importante que os funcionários mantenham linhas abertas de comunicação entre si e nunca

percam o foco no cliente. Como o planejamento estratégico é um processo sem fim, os gerentes devem ter um sistema que monitore e avalie ininterruptamente os resultados da implementação. (FERRELL e HARTLINE, 2005, p.35).

3.8 POSICIONAMENTO

O posicionamento de uma empresa é extremamente importante para que ela possa diferenciar sua oferta ao mercado do concorrente. Segundo Kotler (2000; 309), “Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência.”.

Geralmente, os serviços não podem ser facilmente diferenciados. Sendo assim, é importante analisar os serviços valorizados adicionais. Para que se encontre o posicionamento ideal, a organização deve selecionar todos os fatores de produtos e serviços que podem influenciar a percepção do consumidor.

Para BOONE E KURTZ (1998; 243), a estratégia de posicionamento deve ser elaborada para obter certa “posição” na mente do comprador potencial. Ela deve estar de acordo com alguns atributos como preço, qualidade, concorrentes, aplicação, usuário do produto e classe do produto.

A vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência. Os fatores fundamentais que devem nortear a criação da vantagem residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente ao mesmo tempo em que se emprega uma aptidão da empresa que seja difícil para a concorrência copiar. (HOOLEY *et al*, 2001, p.41)

Contudo, o posicionamento adotado pela empresa deve parecer único no mercado, além de ter valor para o cliente. Além disso, ele não deve ser facilmente copiado.

4 MÉTODO

A função do Trabalho de Conclusão é colocar na prática conceitos adquiridos ao longo do curso. Logo, ele é baseado num estudo de caso, que é um tipo de pesquisa que retrata a realidade específica de um fenômeno. Trata-se do estudo de casos isolados, em que a análise deve ser feita com profundidade, detalhadamente e de forma exaustiva, considerando as influências internas e externas.

Para a realização de cada uma das etapas do Plano de Marketing do Apart Hotel Universitário foi utilizada uma metodologia que permitisse que os objetivos do trabalho fossem atingidos.

Na parte de análise do ambiente externo da empresa, as forças macroambientais foram identificadas mediante coleta de dados secundários. Os dados secundários foram reunidos através de levantamentos bibliográficos, consultas a livros, artigos acadêmicos, dissertações e teses, além de pesquisas feitas por órgãos governamentais, publicações em jornais, revistas e *sites* da Internet.

Para a identificação das forças microambientais, assim como para análise do ambiente interno, foram feitas duas entrevistas semi-estruturadas com os proprietários da empresa (conforme ANEXO A) e dez, com alguns hóspedes de diferentes segmentos do AHU (conforme ANEXO B).

Especificamente na etapa de análise da concorrência, foram feitas visitas a outros apart hotéis. Segundo Malhotra (2001; 193), os métodos de observação disfarçada permitem que os entrevistados se comportem de forma natural. A finalidade das visitas foi coletar as informações necessárias, verificando sua veracidade e identificando fenômenos importantes.

Para a elaboração da matriz SWOT, foram feitas pesquisas exploratórias em fontes bibliográficas visando uma investigação sobre o tema que daria suporte as próximas etapas. É importante salientar que os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado foram baseadas nos dados obtidos através das análises dos ambientes externo e interno.

Foi feita também uma reunião com os proprietários do AHU e o responsável pelas reformas e construções para a definição dos objetivos. Com os objetivos definidos, foram

elaboradas as estratégias levando-se em conta o resultado da matriz SWOT, das análises dos mercados, das preferências dos clientes e da avaliação da concorrência.

Na mesma reunião que se definiram objetivos e estratégias, também foi analisada a viabilidade dos planos de ação propostos e a melhor maneira de implementar as estratégias, levando-se em conta os custos envolvidos nos projetos, as pessoas que se responsabilizariam por cada um dos programas e a maneira que seria feita a avaliação e o controle.

5 PLANO DE MARKETING DO APART HOTEL UNIVERSITÁRIO

Esse trabalho teve como objetivo a realização de um Plano de Marketing para o Apart Hotel Universitário. Nesse capítulo será apresentada a parte de formulação do plano. Entretanto, as etapas relativas à implementação e à avaliação e controle serão deixadas por conta da empresa.

Espera-se que o AHU adote as sugestões dadas e faça isso dentro do prazo de execução. Esse plano sugere que os planos de ação comecem a ser postos em prática a partir do dia doze de junho de dois mil e seis. O prazo para que todas as estratégias já estejam implantadas será o início do período letivo do segundo semestre de dois mil e seis.

5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Verificamos que mudanças ocorridas em algumas dimensões externas, tanto no ambiente macroambiental como no microambiental poderiam afetar diretamente todo o setor dos apart hotéis, incluindo o Apart Hotel Universitário. Dessa forma, foi elaborada uma tabela que mostra algumas tendências relevantes para o AHU.

As forças macroambientais foram divididas em: ambiente demográfico, econômico, tecnológico, natural, político-legal e sócio-cultural. Para cada um deles foi identificada uma ou mais tendências. Quanto às forças microambientais, elas foram separadas em mercado, clientes e análise da concorrência.

5.1.1 Forças Macroambientais

Dimensão	Tendências
Demografia	Aumento de pessoas separadas/ divorciadas
Economia	Redução da demanda e diminuição dos preços
Tecnologia	Necessidade de acesso à Internet
Ambiente político-legal	Discussões legais sobre apart hotéis x hotéis
Ambiente sócio-cultural	“Encasulamento”
	Mudança do estilo de vida: jovens estão conquistando a liberdade mais cedo
	Aumento de veículos em circulação

Tabela 1 – Forças macroambientais

5.1.1.1 Demografia

- Aumento de pessoas separadas/ divorciadas.

Segundo dados do IBGE, estima-se que o número de divórcios tenha aumentado em 59,6% de 1991 para 2002, passando de 81.128 para 129.520 casais. Enquanto isso, o índice de separações subiu 30,7%, de 76.223 para 99.693 no mesmo período.

Entretanto, do ano de 2002 para o ano de 2004, o número de separações diminuiu 4,33%, passando de 99.693 para 95.374 casais separados por ano. Essa redução já está sendo considerada uma tendência para a população brasileira.

Como esse foi um dos segmentos identificados como público do AHU, há uma preocupação em se analisar esses dados, esperando que a tendência de separações e divórcios acompanhe paralelamente a procura desses hóspedes pelo AHU.

5.1.1.2 Economia

- Redução da demanda e diminuição dos preços

De acordo com a lei da demanda e da oferta, se mais pessoas procuram por um produto ou serviço, maior poderá ser o preço que o ofertante poderá cobrar. Do mesmo modo, se a procura diminui o preço também tende a cair. Sendo assim, a redução no número de pessoas que têm procurado por apart hotéis nessa região tem feito com que todos os *players* tenham ajustado seus preços aos do mercado, oferecendo cada vez mais serviços, por alugueis cada vez menores.

Com o AHU não foi diferente. Apesar de não mexer em seus preços, ele passou a oferecer um número muito maior de serviços inclusos no valor do aluguel, diminuindo a taxa de lucro.

5.1.1.3 Tecnologia

- Necessidade de acesso à Internet

Atualmente no ramo da hospedagem, empresas ganham ou perdem clientes pela diversidade de serviços que oferecem. Em um mundo globalizado, todos querem estar conectados. Os apart hotéis que não apresentam essa possibilidade aos seus hóspedes podem estar perdendo ou podem vir a perder oportunidades.

Além de oferecer a opção de poder conectar um computador à Internet, os administradores deste ramo estão atentos para o algo a mais. Nesse caso, as pessoas exigem uma tecnologia mais elaborada em permanente evolução, com maior rapidez e confiabilidade. Por isso, quem não conseguir acompanhar as exigências do mercado poderá facilmente cair fora dele.

Esse foi um dos motivos que levaram o AHU a implantar Internet Banda Larga. Com uma tecnologia relativamente nova, o sistema *wireless*, ou sem fios, permite que todos os hóspedes possam conectar a Internet com uma velocidade muito superior a do sistema anterior (Conexão discada). Além disso, agora os moradores podem conectar por tempo liberado com o pagamento de uma taxa fixa.

5.1.1.4 Ambiente político-legal

- Discussões legais sobre apart hotéis x hotéis

Apart hotéis pagam impostos até 20% menores que hotéis. Isso está gerando revolta no setor hoteleiro, já que a atividade dos aparts em pouco ou nada se difere da deles. Sendo assim, existe uma grande pressão para que haja modificações nas leis que tratam especificamente desses impostos. O AHU, então, deve estar preparado para que o possível aumento desses impostos ocorra.

5.1.1.5 Ambiente sócio-cultural

- “Encasulamento”

O “encasulamento” é um fenômeno social que pode ser facilmente observado nos últimos anos. Ele diz respeito ao fato de as pessoas estarem passando cada vez mais tempo dentro de suas casas. Isso ocorre por diversos motivos, entre os quais se destaca a falta de segurança para se andar na rua.

Esse fenômeno é muito importante para o AHU, já que para as pessoas que moram nele, este é o seu lar. Portanto, se elas forem passar mais tempo dentro de casa é preciso que essa “casa” tenha uma infra-estrutura adequada, com maior conforto e maior diversidade de opções de lazer.

- Mudança do estilo de vida: jovens estão conquistando a liberdade mais cedo

Outro fenômeno social que pode ser observado ultimamente é o fato de os jovens, alcançando a independência financeira, desejarem sair mais cedo da casa dos pais. Muitos deles, então, optam por estabelecimentos como apart hotéis, que permitem a eles ter a sua liberdade dentro de um apartamento que é só deles, mas tudo isso sem perder o convívio com as pessoas e o conforto (limpeza nos apartamentos, por exemplo).

Além disso, no caso do AHU, os pais também se sentem à vontade para deixar seus filhos, já que existem pessoas que estarão diariamente, 24hs por dia, tomando conta e cuidando para que nada de errado aconteça.

- Aumento de veículos em circulação

De acordo com dados da UOL, a cada ano há um volume crescente de veículos, na ordem de 10 a 12%. Já segundo a EPTC, a frota de veículos em Porto Alegre passou de 646.547 no ano de 2001 para 527.131 em 2004, uma redução de 18,46%.

Essas informações são importantes para que o apart hotel possa planejar seu estacionamento de forma que não fiquem carros na rua, já que garagem é um serviço que está

incluído no valor do aluguel. Com o aumento da violência e dos roubos/ furtos de veículos, esse serviço poderá se divulgado como um diferencial de segurança dessa empresa.

5.1.2 Forças Microambientais

5.1.2.1 Mercado e ambiente competitivo

- Crescimento expressivo da concorrência

O Apart Hotel Universitário foi um dos pioneiros neste ramo, tanto em Canoas como, mais especificamente, nas proximidades da ULBRA. Quando ele foi construído existiam apenas mais quatro outros estabelecimentos na categoria Apart Hotel. Ao longo dos anos, essa concorrência aumentou de tal forma que, atualmente, o AHU tem aproximadamente oitenta apart hotéis ao seu redor e todos eles possuem características muito similares. Outro fato importante é a grande quantidade de apart hotéis que já se encontram em construção ou em fase de projeto.

- Abertura do hospital da ULBRA

O hospital universitário da ULBRA em Canoas promete ser um dos maiores e mais modernos da América Latina, beneficiando uma população estimada em 3 milhões de pessoas, com aparelhos importados de alta tecnologia. Assim, espera-se que um grande número de pessoas venha para Canoas.

- Crescimento da construção civil em Canoas

“A construção civil gaúcha deverá ter um crescimento na ordem de 4% em 2005.” É só andar por Canoas para se perceber o quanto a cidade está crescendo. São diversos novos loteamentos, assim como casas e estabelecimentos comerciais.

Com o aumento do número de casas próximas ao AHU, intensifica-se conseqüentemente o número de concorrentes, já que os clientes em potencial da empresa terão mais opções e escolherão aquela com que melhor se identificarem.

- Tendência de terceirização

Atualmente, as grandes redes de hotéis vêm terceirizando cada vez mais os serviços que oferecem, como por exemplo lavanderia, segurança, restaurantes, etc. Embora os hotéis não façam concorrência direta para os apart hotéis, eles adotam práticas que poderão ser posteriormente seguidas. É o que já está acontecendo com muitos apart hotéis, que já começam a terceirizar alguns de seus serviços.

5.1.2.2 *Matriz Produto/ Mercado*

Quando o Apart Hotel Universitário - AHU foi construído, ele tinha os estudantes da Universidade Luterana do Brasil – ULBRA como os únicos consumidores de seus produtos e serviços, explicando, assim, a origem de seu nome. Entretanto, com o passar do tempo, outros segmentos passaram a fazer parte da demanda do apart hotel. Entre eles, estão os engenheiros, que atualmente são maioria em termos de ocupação, os empresários, as pessoas separadas ou divorciadas recentemente, os mestrandos, doutorandos ou participantes de outros cursos oferecidos pela ULBRA, os estudantes estrangeiros, que ultimamente aumentaram significativamente sua taxa de ocupação e os diaristas, pessoas que ficam no AHU por um período curto de tempo.

O mercado também tem se modificado bastante. Com o aumento da concorrência, o público ficou mais exigente, fazendo com que mais serviços fossem criados ou melhorados. Alguns desses serviços novos estão as faxinas extras, o almoço, a venda de bebidas, a Internet banda larga, entre outros. Tudo que se oferece a mais passou a ser considerado uma vantagem competitiva e o produto agregado adquiriu mais valor.

Sendo assim, a matriz produto/ mercado foi construída com base nos moradores que já passaram ou manifestaram algum tipo de interesse em residir no AHU e com base nos serviços oferecidos pelo Apart Hotel Universitário. Os produtos e serviços oferecidos estão

listados na vertical, enquanto na horizontal estão os tipos de clientes. Com esses dados foram feitos os cruzamentos que resultaram na Tabela 2.

MATRIZ PRODUTO/ MERCADO								
	Universitários gaúchos	Universitários de fora do RS	"Engenheiros"	Empresários	Pós-graduação	Divorciados	Estrangeiros	Diaristas
HOSPEDAGEM								
Solteiro Standart	X	X	X	-	X	-	-	X
Solteiro Plus	-	X	X	X	X	X	X	X
Duplex Plus	-	X	X	X	X	-	X	X
ALIMENTAÇÃO								
Almoço	X	X	-	-	-	X	-	-
Bebidas	X	X	X	X	X	X	X	X
LIMPEZA								
Faxina semanal	X	X	-	-	-	-	X	-
Faxina 3x semana	-	-	X	X	X	X	-	X
Faxina diária	-	-	-	-	X	-	-	X
Lavanderia	-	X	X	X	X	X	-	-
LAZER								
Salão de festas	-	X	-	-	-	-	X	-
TV a cabo	X	X	-	X	-	X	-	-
Internet	X	X	-	X	-	-	X	X
OUTROS								
Estacionamento	X	X	X	X	X	X	-	X

Tabela 2 – Matriz Produto/ Mercado

5.1.2.2.1 Mercado

Os universitários, que sempre foram o público-alvo do AHU, por apresentar hábitos diferentes conforme o lugar onde moram, dividiram-se em: do Rio Grande do Sul e de fora do estado. Essa divisão diz respeito à distância do local de origem do morador em relação ao AHU, já que os estudantes que moram no estado, geralmente, vão para casa todos os finais de semana e, portanto, não utilizam os serviços como lavanderia (pois levam as roupas sujas para serem lavadas em casa) e salão de festas (onde ocorrem churrascos e festas nos sábados e domingos).

Os universitários em geral têm hábitos de consumo parecidos. Isso pode ser explicado porque, geralmente, são pessoas que vivem de “mesada” dos pais e, portanto, não têm muito dinheiro. Como o almoço do AHU possui um preço inferior ao de mercado, acabam fazendo suas refeições no próprio apart hotel. Além disso, ambos não costumam utilizar serviços extra

de limpeza, evitando pagar mais taxas. Outra característica que é comum ao segmento universitário é a necessidade que tem de “estarem conectados”, ou seja, utilizam muito serviços como televisão a cabo, Internet e telefone.

Entretanto, como foi apresentado acima, o público universitário pode ser dividido em dois, pois os estudantes de fora do Estado na maioria das vezes permanecem no apart hotel durante os finais de semana. Dessa forma, é um segmento mais exigente na questão de lazer, utilizando o salão de festas, a televisão a cabo e a Internet também durante os finais de semana. Eles geralmente optam por apartamentos maiores ou com características especiais que lhes proporcionem maior conforto. Os universitários gaúchos, por sua vez, geralmente escolhem apartamentos pequenos e mais simples.

Os “engenheiros” e os empresários costumam procurar o AHU principalmente pela sua localização. O apart hotel fica bastante próximo à Refinaria Alberto Pasqualini – REFAP e à Avenida das Indústrias, um pólo de concentração industrial em Canoas. No entanto, esses públicos se diferem pelas suas necessidades.

Os empresários além de optarem por apartamentos maiores, também exigem maior quantidade de serviços opcionais, como a televisão à cabo, Internet, faxinas mais frequentes e lavanderia. É um segmento bastante exigente e não costuma passar muito tempo dentro dos apartamentos.

O grupo “engenheiros”, foi nomeado dessa forma pois basicamente é composto por engenheiros que trabalham na PETROBRAS, embora nem todas as pessoas desse segmento apresentem formação em engenharia. Os “engenheiros” geralmente são pessoas de trinta a cinquenta anos de idade que fazem contratos temporários com empresas que prestam serviços a PETROBRAS. Na maioria das vezes, o AHU assina os contratos com as próprias empresas, as quais efetuam os pagamentos, não envolvendo o hóspede nessas transações.

Os “engenheiros” escolhem apartamentos de todos os tamanhos e tipos, o que é visivelmente relacionado ao seu status dentro da empresa em que trabalham. Eles não costumam fazer suas refeições no apart hotel, pois as empresas oferecem refeitórios ou vales-refeição para restaurantes próximos ao local de trabalho; utilizam serviços de lavanderia e limpezas extras nos apartamentos, consomem bebidas frequentemente, mas não têm o hábito de utilizar televisão a cabo, Internet banda larga e o salão de festas.

Os “engenheiros” são um ótimo grupo para se trabalhar, pois a taxa de inadimplência é bastante baixa, já que, na maioria das vezes, se negocia diretamente com as empresas responsáveis. Além disso, não fazem barulho e não perturbam os vizinhos, diferentemente dos universitários. O único problema desse segmento é o fato de que são transferidos sem aviso prévio e precisam ir embora de um dia para o outro.

Os pós-graduandos são um nicho diferenciado. Geralmente, os programas de mestrado e doutorado oferecidos pela ULBRA são no período de férias estudantis, portanto, eles permanecem no AHU por um período relativamente mais curto e numa época que pode ser considerada como “baixa temporada” para esse ramo de serviços.

Atualmente também são realizados cursos de pós-graduação com aulas em um dia da semana. Sendo assim, quando o AHU está com a taxa de ocupação mais baixa, esses estudantes tem a possibilidade de alugar os apartamentos por diária, adquirindo serviços muito próximos aos de um hotel por um preço bastante inferior.

Os pós-graduandos costumam almoçar na universidade e lá permanecer ao longo de todo o dia. Além disso, por ficarem durante pouco tempo no AHU, quase sempre menos de um mês, eles não tem preferência pelo tipo de apartamento e não utilizam os opcionais considerados como lazer. Contudo, os serviços relacionados à limpeza são frequentemente requisitados.

O grupo dos divorciados é constituído por pessoas que se separaram há pouco tempo e por não quererem viver sozinhas ou por estarem dando um tempo para a relação, se hospedam no AHU geralmente por um período relativamente curto.

Quanto aos serviços utilizados, geralmente ficam em apartamentos pequenos que possuem algum opcional de conforto, seja a localização dentro do prédio, a presença de ar-condicionado, a televisão a cabo e/ou as faxinas mais frequentes. Os divorciados são um segmento que exige bastante atenção das pessoas que trabalham no AHU. São pessoas que gostam de conversar e sentir que estão sendo acolhidos como se estivessem em casa.

O maior problema encontrado com o grupo dos divorciados é o mesmo dos “engenheiros”, a instabilidade. Como, muitas vezes são pessoas que só estão dando um tempo para a relação, decidem de uma hora pra outra ir embora.

Os estudantes estrangeiros passaram a ser um público representativo a partir do primeiro semestre de 2006. Eles apresentam hábitos muito diferentes e carecem de bastante atenção. Geralmente são jovens, que viajam em grupo, mas não necessariamente, com pouco dinheiro e por um período determinado de tempo.

Os estrangeiros não costumam ficar sozinhos em um apartamento. Para economizar e por viverem juntos, não se importam em dividir um quarto com outras pessoas. Sendo assim, alugam apartamentos maiores ou quartos com duas camas. São bastante independentes, portanto, não utilizam serviços extras de limpeza, costumam lavar suas roupas e fazer sua comida. Os estrangeiros utilizam com frequência o salão de festas e a Internet e consomem bebidas, mas não assistem à televisão a cabo e não precisam de estacionamento.

Os diaristas, ou seja, pessoas que ficam no AHU por um período inferior a um mês, são um público casual. Isso quer dizer que eles só têm vaga para se hospedar em períodos que a taxa de ocupação de mensalistas está baixa.

Os diaristas, na maioria das vezes, utilizam o apartamento somente durante a noite e não utilizam os serviços oferecidos, com exceção da conexão à Internet, do estacionamento e das faxinas três vezes por semana ou diárias.

5.1.2.2.2 Produtos

O Apart Hotel Universitário possui sessenta e oito apartamentos, sendo que a maioria deles segue um padrão de tamanho e de mobília. São basicamente apartamentos no estilo *kitinete*, ou seja, quarto, sala e cozinha fazem parte da mesma peça. São totalmente mobiliados. Cada quarto apresenta cama de solteiro na maioria das vezes, armário, escrivaninha, prateleiras, uma mesa pequena, balcão aéreo, frigobar, fogão e pia (Figuras 3, 4 e 5), além do banheiro. Os apartamentos também contam com ventilador de teto, televisão e telefone.

Existem três tipos de apartamentos dentro do AHU. A maioria deles são pequenos, com cama de solteiro e sem opcionais, conforme figuras 6 e 7. Esses quartos foram chamados de “Solteiro *Standart*”. Os “Solteiro *Plus*” são apartamentos pequenos, porém com cama de casal, ar condicionado ou localização privilegiada dentro do prédio. Enfim, o terceiro tipo, os

“*Duplex Plus*” são apartamentos maiores, com cama de casal e que possuem *layouts* diferentes. Podem ter mais de um quarto, sacada ou sala e cozinha separadas do quarto.



Fig. 3 – Cozinha



Fig. 4 – Cozinha 2



Fig. 5 – Frigobar, fogão pia e armário

Na parte de alimentação, o AHU oferece almoço e bebidas. O almoço é um *buffet* livre de uma comida simples e caseira com um preço um pouco inferior ao de mercado. Já as bebidas estão dispostas em um freezer e são vendidas tanto aos moradores quanto ao público em geral.



Fig. 6 – Apartamento Solteiro Standart



Fig. 7 – Prateleiras Solteiro Standart

O Apart Hotel Universitário inclui no seu preço o serviço de limpeza uma vez por semana, com troca das roupas de cama. Como algumas pessoas acharam necessárias mais

faxinas, o AHU passou a oferecer o serviço três vezes por semana ou diariamente, disponibilizando a esses consumidores também toalhas, sabonete e papel higiênico. Isso gerou um novo público para o apart hotel, as pessoas que alugam o apartamento por alguns dias e que recebem os mesmos serviços de um hotel, exceto café da manhã, por um preço inferior.

O serviço de lavanderia é terceirizado, porém, os moradores têm a comodidade de deixar sua roupa suja na secretaria para que elas sejam entregues limpas nos apartamentos diariamente. Além disso, o pagamento também pode ser feito de forma quinzenal ou mensal.

Apesar de no início o lazer não fazer parte das prioridades do AHU, atualmente ele é uma das maiores preocupações. Baseado em análise da concorrência e nas necessidades dos clientes, percebeu-se que o lazer é um grande motivador de compra. Alguns serviços que até pouco tempo eram considerados diferenciais passaram a ser uma necessidade real. Esse foi o caso da Internet banda larga e do salão de festas. Além desses, outra disponibilidade de lazer do AHU é a televisão a cabo.

Como foi previamente explicado, o AHU possui dois salões de festas. Um deles pode ser considerado oficial e só pode ser usado mediante autorização e o outro, bem mais informal, é um local onde as reuniões dos hóspedes são liberadas. Esse segundo salão, chamado pelos moradores de “Galpão Crioulo” é um local simples, com churrasqueira, mesas, geladeira e pia, localizado na garagem e alvo de muitas reclamações.

A televisão a cabo é outra das vantagens oferecidas pelo AHU. Embora ela exiba um canal único para todos os apartamentos, ela é bastante valorizada por moradores que acompanham séries ou que assistem jogos de futebol que só são transmitidos pela televisão fechada. Seu funcionamento é por meio de reservas e tem se mostrado eficiente para suprir a demanda pelo serviço. Também é importante salientar que já foi feito um estudo para se verificar a possibilidade de se colocar aparelhos individuais nos apartamentos, para que cada cliente pudesse escolher o que queria assistir, mas se concluiu que seria totalmente inviável.

A Internet banda larga foi bastante requisitada pelos moradores do AHU e por possíveis futuros clientes. Apesar de muitos apart hotéis já contarem com esse serviço, o AHU estava situado em local que não apresentava sinal. Isso fez com que esse serviço só fosse disponibilizado a muito pouco tempo e, apesar de ainda estar em período de testes, já provou ser capaz de suprir com qualidade a necessidade de “estar conectado” dos moradores. Para a utilização da Internet banda larga, é cobrada uma taxa.

O estacionamento do AHU se tornou pequeno para o grande número de moradores que possuíam carros. Sendo assim, também se optou por uma ampliação do número de vagas, obra essa que ainda não foi concluída.

O AHU não cobra pelo estacionamento, entretanto, não se responsabiliza pelos veículos ali estacionados. Para os hóspedes que optarem por utilizar a garagem é oferecido um controle do portão automático. Para aumentar a segurança ainda há um guarda que vigia os carros à noite.

5.1.2.3 Necessidades dos clientes

É importante analisar as necessidades dos consumidores de um determinado segmento para identificar oportunidades, fazendo com que a empresa amplie seus lucros. Segundo Boone e Kurtz (1998; 175), “Uma necessidade é simplesmente a falta de algo útil.”

- Necessidade de moradia

A necessidade de moradia foi apontada, sem dúvidas, como a mais importante motivação de compra para pessoas que procuram por apart hotéis. Mais especificamente, essa motivação diz respeito à necessidade de morar em um determinado local.

No caso do Apart Hotel Universitário e de seus concorrentes, a localização é um fator preponderante, uma vez que a maioria das pessoas que procuram por esses lugares vem de fora do estado com um objetivo particular. Especificamente no caso do setor hoteleiro dessa região de Canoas, composta pelos bairros Igara, São Luis e São José, a proximidade à Universidade Luterana do Brasil – ULBRA ou à Refinaria Alberto Pasqualini – REFAP, são fatores que impulsionam a decisão de compra.

Assim como a localização, o tempo de permanência nos apart hotéis também faz parte da necessidade de moradia. É importante que se ofereçam facilidades para os hóspedes que pretendam ficar no estabelecimento durante um curto espaço de tempo. Deste modo, a maneira mais ampla de se compreender necessidade, a falta de um lugar bem localizado para morar temporariamente.

- Desejo de conforto

Geralmente as pessoas ligam o conforto ao local onde moram. No caso dos apart hotéis o desejo pelo conforto é algo facilmente perceptível. As pessoas que buscam esse tipo de hospedagem esperam que existam determinados serviços que aumentem a qualidade em termos de conforto.

O conforto oferecido pelos apart hotéis é bastante inferior ao dos hotéis. No entanto, é muito superior ao das casas alugadas, ambos considerados seus concorrentes.

- Preocupação com segurança

Com a tendência das cidades ficarem cada vez mais violentas, a segurança é um aspecto bastante valorizado pelos hóspedes. Muitos deles optam pelos lugares que consideram mais seguros em detrimento a outros com outros atributos.

- Valorização da limpeza

Muitas das pessoas que procuram por apart hotéis elegem a limpeza como principal motivador de compra. Muitas pessoas entram nos apartamentos e examinam detalhadamente a limpeza do local.

Algumas pessoas defendem que a limpeza é uma das coisas mais importantes na hotelaria. Isso porque o cliente que se hospeda em um hotel não pode imaginar que por aquele lugar já passaram diversas pessoas.

- Procura por diversão

Composto por um grande número de jovens, os apart hotéis precisam de algum tipo de área de lazer ou sala de convivência para que seus hóspedes possam se divertir em horários

livres. O fato de já morarem com outras pessoas jovens no mesmo lugar também é uma motivação para que um cliente opte por um apart hotel.

- Necessidade de convivência

Os públicos-alvos dos apart hotéis geralmente são compostos de pessoas que, seja por qual for o motivo, precisam ficar algum tempo longe da sua família. Isso, no entanto, acaba gerando uma carência em um grande número de pessoas e faz com que elas tenham necessidade de se relacionarem. Essa é uma das motivações de alugar um apartamento em um apart hotel em detrimento de alugar uma casa ou viver em um hotel.

- Sensação de liberdade

Apesar de se viver em um ambiente pequeno e com um grande número de pessoas, o hóspede de um apart hotel possui total privacidade. Sendo assim, a sensação de liberdade é um dos motivos de muitos jovens optarem por sair da casa dos pais para morar nesse tipo de lugar. Muitas vezes os hábitos da pessoa se modificam tanto que ela não aceita mais voltar a morar na sua antiga casa, com seus familiares, pois sentem que não tem a mesma privacidade de quando moravam sozinhos.

É importante salientar que em qualquer casa ou hotel que a pessoa morasse sozinha, ela também sentiria essa sensação de liberdade, de não precisar dar satisfações de sua vida, entretanto, ao mesmo tempo em que esses jovens se sentem livres, morando em apart hotéis, seus pais ficam tranquilos por eles estarem sendo “disfarçadamente monitorados”. A sensação de liberdade, portanto, se confunde com a valorização da segurança e a necessidade de convivência.

- Sentir-se em casa

Como as pessoas que ficam em apart hotéis costumam passar um tempo bem mais longo do que as que alugam apartamentos em hotéis, elas sentem a necessidade de se sentirem em casa. Temporariamente, os apartamentos precisam passar a impressão de serem um lar.

Cada pessoa precisa dar um toque pessoal ao seu apartamento e é importante que os administradores desses locais respeitem a individualidade de seus clientes. Caso não tenha a impressão de que aquele é seu lar, a pessoa cria um estado de tensão que, quase sempre, acaba fazendo com que ela vá embora para sua verdadeira casa, ou para um outro apart hotel ou casa alugada que lhe proporcione essa sensação de aconchego.

- “Estar conectado”

Com a enorme quantidade de informações que chegam às pessoas diariamente, é preciso estar sempre “ligado” nas mídias. A partir disso, se verificou que uma das grandes necessidades de um cliente de apart hotéis é a quantidade de serviços que esses oferecem para que as informações cheguem o mais rápido possível e pelas mais diferentes fontes.

Alguns serviços bastante valorizados são a internet banda larga, imprescindível para muitas pessoas, televisão a cabo, telefone e televisão em todos os apartamentos, entre outros.

5.1.2.4 Atributos do produto

Conforme foi visto no decorrer do trabalho, as necessidades das pessoas que procuram por apart hotéis estão geralmente ligadas a quatro tipos de atributos: conforto, segurança, serviços e outros.

5.1.2.4.1 Conforto

Em um apart hotel o conforto é muito valorizado pelos hóspedes. Conforme vimos, o conforto pode ser uma motivação de compra. O AHU oferece alguns diferenciais nesse aspecto como:

- Banheiro privativo

Apesar de parecer um pouco óbvio, esse item não é uma constante nos empreendimentos destinados a estudantes. Além disso, muitos hóspedes ao procurar o AHU

pedem para ver o banheiro do apartamento, testando, inclusive, o chuveiro e verificando se ele se adapta as suas necessidades.

- Cozinha nos apartamentos

Assim como a maioria dos apart hotéis, o AHU apresenta uma cozinha individual (por apartamento), na qual o hóspede pode preparar suas refeições. Além das cozinhas dos apartamentos, o AHU também possui uma cozinha comunitária, mais bem equipada para uso dos hóspedes.

- Ventilador de teto

Por serem pequenos, os apartamentos precisam de algum tipo de ventilação, fora as janelas. Assim, o ventilador de teto faz com que o apartamento não fique abafado.

- Roupas de cama

Como o AHU recebe hóspedes que vêm de muito longe, além de muitas vezes não poderem trazer sua roupa de cama, eles também nem sempre sabem ou estão preparados para as baixas temperaturas que fazem no sul. Além disso, para clientes que ficam pouco tempo é muito importante o fornecimento da roupa de cama e a troca da mesma. Apesar de não ser uma característica comum ao ramo dos apart hotéis, essa prática foi adotada pelo AHU e é bastante valorizada pelos seus clientes.

- Telefone nos apartamento

O AHU possui uma central telefônica que permite que haja um ramal por apartamento. Dessa forma, as ligações podem ser feitas diretamente ao destinatário. No final do mês, são tirados extratos de uso por ramal e é cobrado do hóspede apenas o que ele gastou.

- Televisão nos apartamentos

Mesmo que muitos clientes prefiram trazer suas televisões de casa, todos os apartamentos possuem televisão.

5.1.2.4.2 Segurança

Em meio a um cenário de violência, um apart hotel que ofereça segurança possui um diferencial de mercado, por isso o AHU busca algumas propostas que deixam mais seguros seus moradores. Entre as proposta mais valorizadas estão:

- Recepção 24 horas

Esse item é muito importante, pois passa segurança aos moradores e às pessoas que procuram o AHU, além de ter bastante utilidade para recados, entregas, informações, etc. A recepção 24 horas não é uma prática comum entre os concorrentes. Dificilmente se encontra um apart hotel onde exista um responsável no local.

A vantagem, nesse ponto, é que todas as pessoas que procuram o AHU são atendidas na hora. Como muitos pais procuram o AHU para deixar seus filhos que estão saindo de casa pela primeira vez, eles se preocupam com a forma com que serão tratados, portanto, ficam muito satisfeitos ao saber que durante todo o dia haverá alguém caso aconteça algo.

A secretaria também é um ponto de encontro no AHU. É lá onde as pessoas se reúnem a tardinha, geralmente na volta da universidade ou do trabalho, para conversar (Figuras 8 e 9). Como foi dito, se houver qualquer problema é possível encontrar alguém durante 24 horas por dia.

- Vigilância noturna

Durante toda a noite existe um guarda que faz a vigilância no AHU. Apesar de esses guardas serem bastante velhos, eles controlam a entrada de pessoas estranhas, mantendo a ordem durante o período noturno. Pelo AHU se tratar de um empreendimento voltado para

também para jovens, a importância desses guardas também está em manter o silêncio enquanto as pessoas dormem, controlando eventuais festas ou conversas altas.



Fig. 8 – Secretaria AHU



Fig. 9– Secretaria AHU 2

- Estacionamento

Com o grande número de roubos e furtos que vêm acontecendo, o estacionamento é um opcional de segurança para o hóspede. O AHU possui dois estacionamentos, um em cada lado do prédio, ambos com portões automáticos. Atualmente, está ocorrendo uma reforma para a ampliação do estacionamento do apart hotel. Essa medida foi necessária, pois o estacionamento antigo não estava conseguindo abrigar todos os veículos, já que o número de hóspedes que possuem carro aumentou consideravelmente no último ano.

5.1.2.4.3 Serviços

O AHU oferece aos hóspedes diversos serviços. Alguns deles são típicos da categoria. Já outros são exclusividades do AHU. Entre eles estão:

- Faxinas

Existem quatro funcionárias responsáveis pela faxina nos apartamentos. Com o pagamento do aluguel, o hóspede tem direito a uma faxina semanal, mas existem opcionais de

três faxinas por semana ou faxinas diárias, mediante pagamento de uma taxa. Para os que escolhem algum desses opcionais, o AHU ainda oferece toalhas e sabonetes.

- Almoço

Entre os serviços disponíveis aos hóspedes do AHU está o almoço diário. Esse é o único apart hotel da região que dispõe dessa comodidade. O almoço é composto de comidas caseiras e é servido na secretária ou nos apartamentos. Ele é cobrado e pessoas de fora do AHU também podem almoçar.

- Serviço de lavanderia

A lavanderia do AHU é terceirizada. Existe uma pessoa responsável em buscar as roupas sujas na secretaria e entregá-las nos apartamentos diariamente.

- Opção para ar-condicionado

Para as pessoas que quiserem o AHU fornece aparelhos de ar-condicionado mediante o pagamento de uma taxa de luz.

- Dois salões de festas

Existe um salão oficial do AHU onde são feitas as festas promovidas pela diretoria do local e são convidados todos os hóspedes; e um outro local, bem despojado, onde ocorrem os tradicionais churrascos de fim-de-semana e onde as pessoas podem conversar e ouvir músicas. Esse segundo salão de festas tem o uso liberado a todos os moradores e atualmente está em estado bastante precário. Só é permitida a entrada de pessoas estranhas nesses locais mediante autorização.

- Cozinha comunitária

Apesar de todos apartamentos terem cozinhas, o AHU disponibiliza uma cozinha comunitária. A vantagem dessa cozinha é que ela é mais bem equipada tanto por eletrodomésticos, como por utensílios (Figura 10). Essa cozinha contém um forno, forno microondas, liquidificador, batedeira, etc, enfim, tudo que o hóspede possa precisar.



Fig. 10 – Cozinha comunitária AHU

- Televisão fechada

O AHU oferece aos seus hóspedes a opção de um canal de tv a cabo por apartamento. O aparelho de controle fica localizado na secretaria e através dele os moradores podem reservar horários para assistirem determinados programas. Quando escolhido, o canal que passa para todos os apartamentos é o mesmo.

- Internet banda larga

A Internet banda larga é um atributo que está sendo cada vez mais valorizado. Os apart hotéis que não acompanham a evolução da tecnologia acabam perdendo clientes. O AHU resolveu implantar esse sistema há algum tempo, no entanto, sua localização impedia a

chegada do sinal. Apesar de ter sido adotada a muito pouco tempo e ainda estar em fase de testes, a Internet banda larga já é considerada um ponto forte do AHU.

5.1.2.4.4 Outros

- Proximidade à ULBRA

Essa é a principal motivação de compra dos hóspedes. A maioria deles já possui casa própria ou dos pais em outro local, mas precisam morar perto de onde estudam ou trabalham. A distância do AHU em relação à Universidade Luterana do Brasil - ULBRA é de apenas 300 metros. Esse é um ponto forte de atração de um dos públicos-alvos, os universitários.

- Proximidade à PETROBRAS/ REFAP

Os “engenheiros” são um público bastante expressivo para o AHU. Sendo assim, a proximidade do apart hotel à Refinaria Alberto Pasqualini – REFAP pode ser uma motivação de compra. A sede da PETROBRAS fica a menos de um quilometro de distância do AHU.

- Ambiente familiar

Como foi visto anteriormente, muitos pais deixam seus filhos saírem de casa pela primeira vez e os consideram muito novos para morarem sozinhos. Assim é muito importante que exista uma pessoa que seja responsável por eles, cuidando se eles ficam doentes, comunicando os pais de qualquer problema, conversando, ou seja, ajudando sempre que necessário.

O AHU tem como filosofia tratar a todos como se estivessem em casa. Outro ponto positivo é que apesar de sempre ter alguém pronto a ajudá-lo, o hóspede não perde a sua privacidade. Sempre que precisar estar sozinho, ele terá seu próprio apartamento que não precisara dividir com ninguém.

- Preços compatíveis

Os preços do AHU são bastante parecidos com os da concorrência. Algumas vezes, por oferecer mais serviços, pode parecer um pouco superior, mas calculando, ele será proporcional aos outros. Na mensalidade já estão incluídas despesas como água, luz, gás, condomínio e faxinas.

- Contratos temporários

Como foi visto, a maioria dos hóspedes que procuram um apart hotel para morar, estão procurando um residência temporária. Esse é um dos principais diferenciais entre os apart hotéis e as casas de aluguel.

A burocracia para alugar uma casa costuma ser muito grande. Pede-se, por exemplo, fiador com imóveis em Porto Alegre ou na região metropolitana e longos contratos, de um ou dois anos, o que dificulta bastante o aluguel para as pessoas do interior ou de fora do estado.

O AHU, então, se propõe a solucionar os problemas dessas pessoas relacionados a facilidade de aluguel. O contrato feito pelo AHU é assinado na hora, não precisando nem mesmo ser reconhecido em cartório. Para que possa se proteger da inadimplência, o AHU cobra o aluguel do mês sempre adiantado e fica com um cheque de caução do cliente no valor do aluguel.

5.1.2.5 Influenciadores

Como foi visto, muitas vezes conhecer o consumidor não é suficiente para entender o processo de compra. As decisões de compra podem ser influenciadas por outros membros e cada um deles precisa ser lembrado para que se construa um plano de marketing completo e abrangente.

5.1.2.5.1 Influenciados dos universitários

Geralmente quando um universitário procura um apartamento no AHU, ele leva sua família. Assim, além dele gostar do local, os demais membros também precisam estar satisfeitos com o produto. Foi verificado que, especificamente no caso dos universitários, sejam eles gaúchos ou de fora do Estado, os papéis são divididos da seguinte forma:

- Iniciador: é o próprio universitário quem decide morar sozinho e começa a juntar informações e analisar possibilidades.
- Influenciador: nesse caso, o universitário costuma ouvir opiniões de colegas e amigos que moram em algum apart hotel ou que conhecem alguém que more.
- Decisor: quem realmente dá a palavra final sobre a escolha do local onde o universitário irá morar é a família. Além disso, na maioria das vezes também são os pais ou avós que pagam o aluguel.
- Usuário: o próprio universitário é quem vai morar no apartamento que escolher.

Sendo assim, a opinião dos universitários é extremamente importante, mas não se pode esquecer que agradar a família e os colegas e amigos para que se conquiste esse cliente.

Conforme foi observado, a família, que é a real decisora da compra, tende a valorizar atributos ligados à segurança, ao ambiente e ao preço. Para os pais é extrema importância que o filho more em um lugar seguro e, no caso específico do AHU, que tenha uma recepção 24 horas, a quem o morador possa procurar caso aconteça alguma coisa. A vigilância noturna e o estacionamento fechado também são itens de segurança valorizados pela família.

Os decisores quando procuram o AHU também valorizam o seu ambiente familiar, o fato de ter uma pessoa responsável pelo filho caso ele fique doente ou que fique atenta ao seu comportamento.

O preço não pode ser considerado um atributo influenciador, no entanto é decisivo para que o cliente escolha o AHU ou um outro concorrente. Para que o preço não se torne um empecilho, ele deve estar de acordo com o mercado e das vantagens que estão inclusas.

Como principais influenciadores estão os colegas e amigos. Essas pessoas costumam valorizar atributos ligados ao conforto e ao lazer. Esses são os mesmos atributos que

influenciam os universitários, que serão os usuários, a escolher um apart hotel em detrimento de outro. Nesse caso, serviços como Internet banda larga, televisão a cabo, salão de festas, telefone e televisão nos apartamentos são de extrema importância.

5.1.2.5.2 Influenciadores dos “engenheiros”

No caso dos “engenheiros”, muitas vezes quem aluga o apartamento e efetua os pagamentos são empresas que prestam serviços à PETROBRAS. Nesse caso, além dos usuários, também deve ser dada atenção a essas empresas, que podem ser as iniciadoras do processo, mas que certamente serão as decisoras. O principal atributo valorizado pelas empresas é o preço. É com base nele que as empresas escolhem onde seus funcionários devem morar.

Os “engenheiros”, que são os usuários, valorizam o tamanho dos apartamentos, a qualidade da limpeza e o ambiente. Esse não é um segmento muito exigente. O que eles esperam de um apart hotel é que ele seja limpo e calmo. Os “engenheiros” que moram no AHU ou que moram em outro lugar, mas conhecem o AHU, serão os influenciadores para os novos colegas que chegam.

5.1.2.5.3 Influenciados dos demais públicos

Nos demais grupos, empresários, pós-graduandos, divorciados, estudantes estrangeiros e diaristas, todo o processo de compra é realizado pela própria pessoa. É ela quem pesquisa, quem decide e quem usa o AHU. O máximo de influência que podem sofrer é por pessoas que já moraram ou que conheçam algum apart hotel, mas são casos aleatórios, que não podem ser analisados pois não existe um padrão.

5.1.2.6 *Análise da Concorrência*

A concorrência do Apart Hotel Universitário é abundante e continua a crescer. Quando o AHU foi construído, só existiam outros quatro apart hotéis. Cerca de um ano depois, já existiam mais de vinte, e, atualmente, esse número já é superior a oitenta apart hotéis. A

maioria deles oferece apartamentos bastante semelhantes, diferenciando-se apenas nos serviços.

Percebe-se que o mercado de apart hotéis próximos à ULBRA e à PETROBRAS chegou ao seu limite. Ele pode ser considerado saturado. Ao contrário do que se via no passado, hoje em dia dificilmente um empreendimento consegue manter sua taxa de ocupação superior a 80%.

Entre tantos concorrentes, foram selecionados alguns, esperando-se que dessa forma tivéssemos idéia do todo. Os critérios para a escolha desses concorrentes foram: proximidade ao AHU, número de apartamentos e histórico de clientes que mudaram para a concorrência.

Para a construção da matriz dos concorrentes, foram selecionados sete apart hotéis, conforme Tabela 3. Foram analisadas informações sobre o produto e suas principais características, a comunicação (com o material de divulgação utilizado) e o preço (indicando quais serviços precisam ser pagos).

Análise da Concorrência

Concorrente	Aptos	Produto	Comunicação	Preço	Serviços não incluídos
"Felipão"	± 15	Aptos maiores Novo Moderno Marca	Não tem	R\$ 600,00	Água Luz Condomínio Limpezas
Los Niños	± 45	Área de lazer Internet à radio	Não tem	R\$ 395,00	Internet Limpezas
ULBRA	102	Segurança Marca Localização	Site Divulgação em murais Prefeitura Universitária	R\$ 480	Estacionamento
Ravena	± 20	Móveis diferenciados Internet banda larga Área de lazer	Faixas	R\$ 420,00	Limpezas Internet
Morada de Este	± 15	Aptos maiores Quartos separados Área de lazer	Não tem	R\$ 750,00	Água Luz Gás Limpeza Telefone (linha)
"Azulzinho"	± 20	Novo Área de lazer Secretaria	Faixas	R\$ 380,00	Água Luz Limpezas Telefone (linha)
Global	± 15	Móveis muito simples Aptos pequenos	Faixas	R\$ 350,00	Água Luz Gás Telefone (linha)
AHU	68	Pioneirismo Marca Recepção 24 horas Internet banda larga Área de lazer	Brindes Faixas Divulgação em murais	R\$ 450,00	Internet

Tabela 3 – Análise da Concorrência

Antes que se inicie a análise, é importante lembrar que os nomes dados aos empreendimentos para a análise podem não ser seus nomes reais, todavia, é como são popularmente conhecidos. Isso foi feito porque muitos apart hotéis não têm nome e outros têm nome, mas são conhecidos apenas pelo apelido.

O primeiro apart hotel analisado foi o “Felipão”, uma construção bastante nova com 15 apartamentos. Esse apart hotel é chamado assim, pois pertence ao técnico de futebol Luis Felipe Scollari. Essa marca é um dos pontos fortes dessa empresa. O fato de pertencer a uma celebridade atraiu vários clientes.

Como se pode observar na tabela 3, o “Felipão” não utiliza materiais de comunicação e apresenta um preço superior ao de mercado. Na verdade, esse apart hotel trabalha de uma forma bastante semelhante a um prédio residencial, onde os moradores pagam taxas de condomínio e de limpeza, além de suas despesas com água, luz e gás.

Os apartamentos do “Felipão” são novos e, conseqüentemente, bastante modernos. Além disso, eles são um pouco maiores que os da maioria. Esse prédio também conta com elevadores, salão de festas e garagens.

O “Los Niños” é um apart hotel que já existe há bastante tempo, é apenas dois anos mais novo que o AHU. Sendo assim, ele ficou bem conhecido na região. Atualmente ele não apresenta nenhum material de comunicação, embora, outrora, utilizasse faixas que indicavam sua localização. Seu preço é um pouco inferior ao de mercado, o que lhe permite uma taxa de ocupação alta.

Quanto ao produto o “Los Niños” se destaca principalmente por sua diferenciada área de lazer. É o único apart hotel que possui piscina, além da Internet à radio e da sala de jogos. Essas características atraíram muitos jovens e isso fez com que seu público se restringisse aos universitários.

O Apart Hotel da ULBRA tem a grande vantagem de estar localizado dentro da universidade, um grande conforto para os universitários. Outra de suas características é a segurança e a organização. Os andares do prédio são divididos por alas femininas ou masculinas, existem câmeras por toda a parte e são proibidas visitas nos apartamentos, inclusive de familiares. Ao mesmo tempo em que essas características são um diferencial,

muitas vezes elas acabam sendo desvantagens. Isso porque muitas pessoas se sentem desconfortáveis e com sua privacidade invadida.

Quanto ao tamanho, apesar de ser bastante grande, o apart hotel da ULBRA destina muitos dos seus cento e dois apartamentos para seus atletas. Isso diminuiu significativamente o número de vagas disponíveis para o público externo.

O preço do apart hotel da ULBRA está de acordo com o do mercado se considerar que todos os serviços, com exceção do estacionamento, estão inclusos. Por pertencer a universidade, esse empreendimento possui um material de comunicação bastante completo. Existem cartazes fixados em todos murais do campus, além de um site vinculado ao da universidade e indicações feitas por funcionários e pela sede da prefeitura universitária.

Embora o “Ravena” também pertença ao técnico Luís Felipe Scolari, esse apart hotel se manteve conhecido pelo seu nome. É um apart hotel muito parecido com o da concorrência, sendo que seus únicos diferenciais são a mobília especial, o salão de festas e a Internet banda larga, disponibilizada há pouco tempo.

O Ravena costuma utilizar faixas em frente ao prédio indicando quando há vagas. Seu preço é bastante compatível com o de mercado, além disso, água, luz e gás estão incluídos, cobrando-se taxas apenas de limpeza e para a utilização da Internet.

O apart hotel Mbrada del Este é bastante diferenciado dos demais, por apresentar apartamentos maiores e com quarto, sala e cozinha separados. Por ter uma demanda muito grande, esse apart hotel cobra preços bastante acima do mercado e mantém sua taxa de ocupação em 100%, apesar de não utilizar materiais de comunicação. O apart hotel Mbrada del Este também funciona no estilo prédio residencial, cobrando todas as taxas de forma separada.

O apart hotel “Azulzinho” chama atenção por sua arquitetura moderna e sua cor. Por não ter um nome, ficou popularmente conhecido como “Azulzinho”. Sua principal qualidade é o fato de ser novo. Todas as novidades na área da hotelaria são extremamente valorizadas.

O “Azulzinho” apresenta preços inferiores aos de mercado. Porém serviços como água, luz, limpeza e telefone são cobrados de forma separada. Seu único material de divulgação é uma faixa que é posta em frente ao prédio para indicar quando há vagas.

O apart hotel Global se diferencia de todos os demais listados acima por oferecer uma proposta mais simples. Seus móveis são comuns e percebe-se que não se optou por investir em arquitetura. O grande atrativo desse apart hotel é o preço que é bastante inferior ao de mercado. Entretanto, não são oferecidos opcionais.

Finalmente, o Apart Hotel Universitário é um local conhecido pelo seu pioneirismo, o que construiu ao longo do tempo uma marca forte que é sinônimo de confiança. Seus principais atributos são o seu atendimento e seu ambiente familiar. Todos os funcionários são treinados para fazer com que os hóspedes se sintam em casa, ajudando-lhes no que for necessário.

Essa valorização do ser humano é percebida pelos moradores que, mesmo com apartamentos melhores ou mais baratos, optam por morar no AHU. Quando questionados sobre o porquê da escolha, na maioria das vezes mencionam características como convivência, amizade, confiança, etc. Apesar disso, o conforto e a qualidade também são preocupações do AHU, por isso, são feitas constantes manutenções e reformas, além de ser oferecidos serviços extras como o almoço e as faxinas, por exemplo.

O preço do AHU é um pouco superior ao de mercado. No entanto, todos os serviços com exceção da internet estão inclusos. Quanto à comunicação, o Apart Hotel Universitário costuma colocar faixas em pontos estratégicos em épocas de vestibular e matrícula dos alunos. Além disso, existem cartazes expostos em casas de xérox e em pontos de táxi. Também se tem o hábito de presentear os moradores no final do ano com camisetas do apart hotel e fornecer camisetas para que os moradores usem em torneios e jogos.

Conforme se percebeu pela análise, o Apart Hotel Universitário apresenta uma concorrência pura, ou seja, muitos concorrentes oferecem o mesmo produto e serviço, com preços bastante próximos, não havendo muitas bases para diferenciação e, conseqüentemente, não se investindo em propaganda.

Outro aspecto importante da análise é que não foi identificado um líder, ou um apart hotel que se destacasse em relação aos outros. Os apart hotéis não mantêm relações uns com os outros, não se ajudam, mas também não se prejudicam intencionalmente.

Percebe-se também que apesar da concorrência ser grande, não há estudos mais aprofundados sobre o cliente e a administração é feita de forma pouco profissional. A existência de apart hotéis sem nome é um exemplo disso.

Ainda que se tenha um número significativo de novos apart hotéis em construção, é possível deduzir que o mercado está se estabilizando, após passar por uma fase de grande crescimento. Atualmente, os novos empreendimentos que estão sendo planejados para essa região já estão mudando sua proposta.

5.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma técnica bastante utilizada para analisar o cenário em que uma organização está inserida, avaliando tanto fatores externos quanto internos. Para que os cruzamentos pudessem ser feitos, primeiramente foram identificados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças do mercado

Para a análise proposta neste trabalho, os itens identificados foram postos em um *ranking* de importância, atribuindo-se notas de 0 a 10 – sendo zero aqueles pontos fracos / ameaças mais preocupantes, e sendo dez os pontos fortes/ oportunidades mais promissores(as).

Após realizados os cruzamentos, espera-se que a matriz SWOT contribua para a formulação das estratégias para o AHU, a partir dos objetivos identificados.

5.2.1 Oportunidades

Em oportunidades foram listados aqueles acontecimentos ou situações que podem facilitar ou possibilitar o atingimento das metas e objetivos da organização (Tabela 4). Todavia, é importante ressaltar que estas oportunidades (assim como as ameaças) são aproveitáveis por qualquer um dos *players* no mercado, não sendo uma exclusividade da empresa em questão.

Oportunidades de Mercado	Avaliação
Abertura do hospital da ULBRA	10
Crescimento da ULBRA	9
Novas obras na REFAP	9
Valorização do produto ampliado	8
Falta de segurança nos apart hotéis	7
Avanço da tecnologia	6

Tabela 4 – Oportunidades de mercado

5.2.1.1 Abertura do hospital da ULBRA

Segundo dados do *site* da ULBRA, “Com uma área construída de 34 mil metros quadrados, dentro do campus de Canoas da Universidade Luterana do Brasil, o hospital será um dos maiores e mais modernos da América Latina, beneficiando uma população estimada em três milhões de pessoas.”.

Esperá-se que a abertura do hospital da Universidade Luterana do Brasil – ULBRA atraia milhares de pessoas para Canoas e, principalmente, para a área onde está localizado o AHU.

Nota: 10 - Oportunidade muito atrativa e com grande probabilidade de ocorrência

5.2.1.2 Crescimento da ULBRA

A ULBRA é uma universidade relativamente nova. Ela tem apenas trinta e três anos de atuação na graduação. Esse é um dos motivos pelo qual se percebe que ela está em fase de crescimento. Qualquer pessoa que passa pela universidade pode ver a quantidade de novos prédios que estão sendo construídos. Em nível nacional são quase sessenta mil metros quadrados em obras.

Apenas no Campus de Canoas, que fica a menos de trezentos metros de distância do AHU, existem atualmente mais de vinte e cinco mil alunos matriculados e esse número aumenta a cada ano que passa. Sendo assim, a ULBRA já é uma das cinco maiores universidades do país e a maior universidade privada do Brasil.

Nota: 9 - Oportunidade muito atrativa e com probabilidade de ocorrência

5.2.1.3 Novas obras na REFAP

Apesar de estar recém concluindo sua duplicação, segundo informações do *site* da PETROBRAS, há a probabilidade de que novas obras se iniciem na REFAP. Mesmo que não seja em grande escala e que não traga um número tão grande de pessoas como na obra passada, as pessoas que vierem certamente se hospedaram nessa região da cidade e aumentaram a taxa de ocupação dos apart hotéis.

A própria manutenção na PETROBRAS já é um fator de atração de pessoas, pois geralmente essa mão-de-obra vem de fora do estado e precisa de abrigos temporários. A formação de parcerias com as empresas que prestam serviços à PETROBRAS, por conseguinte, seria uma grande oportunidade.

Nota: 9 - Oportunidade muito atrativa e com probabilidade de ocorrência

5.2.1.4 Valorização do produto ampliado

Com o grande aumento da concorrência, os apart hotéis buscam oferecer o maior número possível de diferenciais para atrair o cliente. Isso faz com os hóspedes também se tornem mais exigentes em relação à oferta.

Assim, o apart hotel que apresentar o maior número de vantagens para o consumidor, terá uma chance maior de conquistá-lo. Enquanto isso, outra empresa que não oferecer algum opcional da concorrência, terá sérias chances de perdê-lo.

Nota: 8 – Oportunidade muito atrativa e com probabilidade de ocorrência

5.2.1.5 Falta de segurança nos apart hotéis

Canoas é uma cidade que está ficando conhecida pelos seus casos de violência. Diariamente surgem novos casos de assaltos, roubos, seqüestros, etc. Isso tudo faz com que as pessoas busquem o máximo de segurança pelo menos no local que escolhem pra morar.

Geralmente, as pessoas que buscam um apart hotel dão grande importância para o aspecto da segurança. É comum, portanto, esperar que as empresas que conseguirem tirar proveito deste fato, adquiriram um diferencial na percepção dos clientes.

Nota: 7 - Oportunidade atrativa e com probabilidade de ocorrência

5.2.1.6 Avanço da tecnologia

O avanço freqüente da tecnologia pode ser considerado uma oportunidade para as empresas que se disponham a acompanhar novidades e tendências e investir nelas. É comum que hóspedes optem por um apart hotel em detrimento de outros por causa de seus opcionais tecnológicos, como Internet mais rápida, por exemplo.

Nota: 6 - Oportunidade pouco atrativa e com probabilidade de ocorrência

5.2.2 Ameaças

Foram identificados também alguns perigos potenciais advindos de situações externas que podem afetar a organização e seus objetivos (Tabela 5).

Ameaças do Mercado	Avaliação
Final das obras de duplicação da REFAP	0
Crescimento da concorrência	0
Aberturas de universidades no interior	1
Aumento da construção civil	2
Aumento do valor das despesas	3
Avanço da tecnologia	3
Falta de segurança	4
Possibilidade de aumento de impostos para apart hotéis	4

Tabela 5 – Ameaças do mercado

5.2.2.1 Final das obras de duplicação da PETROBRAS

As obras de ampliação da Refinaria Alberto Pasqualini – REFAP trouxeram uma quantidade muito grande de pessoas para trabalhar em Canoas em caráter temporário. Entretanto, com o final da obra, muitas empresas que estão prestando serviços a esses trabalhadores vindos de fora podem passar por uma grave crise.

Tanto o AHU quanto seus concorrentes tiveram uma ocupação significativa dos contratados da PETROBRAS e de empresas que lhe prestam serviços. Sendo assim, o final da obra pode representar uma grande ameaça a todos esses empreendimentos que se especializaram ou simplesmente se dedicaram a prestar serviços a esse público.

Nota: 0 - Ameaça muito grave e com grande probabilidade de ocorrência.

5.2.2.2 Crescimento da concorrência

O crescimento desenfreado da concorrência já está causando prejuízos a vários apart hotéis. Pelo número de prédios que já estão em construção, percebe-se que esse crescimento tende a continuar.

É muito claro que se novos estabelecimentos continuarem a ser criados nessa proporção e não surgirem novos públicos, ocorrerá uma baixa significativa na taxa de ocupação da maioria dos apart hotéis.

Nota: 0 - Ameaça muito grave e com grande probabilidade de ocorrência

5.2.2.3 Abertura de universidades no interior

Está ocorrendo um movimento relevante de abertura de novas universidades no interior do estado, assim como a diversificação de cursos e o aumento de vagas. Isso tudo faz com que pessoas que tinham interesse em vir para Canoas para estudar, possam ficar em suas cidades.

De acordo com estudos realizados, já se sabe que a ULBRA identificou essa tendência e também aderiu a participar dela. Atualmente, somente na graduação ela já atua nas cidades

de Canoas, Cachoeira do Sul, Carazinho, Gravataí, Guaíba, Santa Maria, São Jerônimo e Torres.

Como a maioria dos apart hotéis tem um público expressivo do interior do estado, uma tendência de abertura de universidades, cursos e vagas nesses lugares afetaria diretamente a taxa de ocupação desses apart hotéis.

Nota: 1 - Ameaça grave e com grande probabilidade de ocorrência

5.2.2.4 Aumento da construção civil

Pode ser observado em Canoas um consistente aumento da construção civil. Esse é um dos concorrentes indiretos dos apart hotéis, uma vez que muitas pessoas recorrem a essa alternativa apenas enquanto procuram apartamentos para alugar ou comprar.

Na região onde estão localizados os apart hotéis de Canoas, foram abertos somente no último ano quatro novos loteamentos e há a previsão para a abertura de no mínimo mais três para os próximos anos.

Com a abertura de novos loteamentos, aumenta também muito o número de casas seja para aluguel ou para compra, concorrentes indiretos, mas muito importantes para os apart hotéis.

Nota: 2 - Ameaça grave e com grande probabilidade de ocorrência

5.2.2.5 Aumento do valor das despesas

Constantes aumentos em despesas com gás, luz e telefone, ocorreram ao longo do ano e ainda apresentam viés de crescimento ao longo do próximo período. Estes custos maiores não podem ser simplesmente repassados para os hóspedes, sob pena de se perder a competitividade e, portanto, resultam na diminuição da lucratividade.

Essa é uma ameaça principalmente para os apart hotéis que incluem serviços em seus preços. Como muitos concorrentes não abrangem serviços no valor cobrado, pode haver uma impressão de que esses valores sejam inferiores ao dos que oferecem tudo incluído.

Nota: 3 - Ameaça grave e com grande probabilidade de ocorrência

5.2.2.6 Avanço da tecnologia

Apesar de que se bem aproveitado pode ser considerado uma oportunidade, o avanço da tecnologia depende muitos investimentos e gastos. Além disso, na maioria das vezes as mudanças são tão rápidas que são difíceis de serem acompanhadas.

Também existe o fato de que para que se adotem novas tecnologias geralmente são feitos estudos de viabilidade econômica. Como a maioria dos apart hotéis são pequenos, isso aumenta a vantagem dos seus concorrentes indiretos como os hotéis, que apresentam faturamento bastante superior e, conseqüentemente, mais dinheiro destinado a investimento em diferenciais. Logo, as empresas que optarem por não acompanhar ou não investir em tecnologia, provavelmente perderam clientes.

Nota: 3 - Ameaça branda e com grande probabilidade de ocorrência

5.2.2.7 Falta de segurança

Da mesma forma que a falta de segurança nos apart hotéis pode ser encarada como uma oportunidade para as empresas que decidam investir nesse aspecto, ela também revela-se como uma ameaça, pois um assalto ou similar dentro de um apart hotel pode denegrir muito a sua imagem, prejudicando o valor da marca até no longo prazo.

Nota: 4 - Ameaça grave e com probabilidade de ocorrência

5.2.2.8 Possibilidade de aumento dos impostos para apart hotéis

Há uma possibilidade de que os impostos para apart hotéis sejam aumentados, devido às disputas legais com hotéis, que por sua vez pagam impostos mais altos, e fazem *lobby* para que os apart hotéis sejam enquadrados da mesma forma.

Essa não parece uma ameaça muito grande, pois as chances de que isso ocorra são pequenas.

Nota: 4 - Ameaça grave e com probabilidade pouca de ocorrência

5.2.3 Pontos fortes

Os pontos fortes identificados (Tabela 6), são características internas da organização que, em relação aos seus concorrentes, representam valor para os clientes, e possibilitam ou facilitam o atingimento de objetivos.

Pontos Fortes	Avaliação
Ambiente familiar	9
Produto ampliado	9
Recepção 24 horas	8
Vigilância noturna	8
Diversidade de apartamentos	6
Serviço de almoço	6

Tabela 6 - Pontos Fortes

5.2.3.1 Ambiente familiar

Uma das características do AHU mais valorizadas pelos seus clientes é o seu ambiente familiar. A presença de uma pessoa que tome conta deles, que converse, se interesse pelos seus problemas e tente ajudá-los sempre que possível, faz com que os hóspedes se sintam em casa.

Apesar de ser uma característica intangível, o ambiente do AHU é diferente de qualquer outro concorrente. Obviamente, são várias as ações que levam a esse resultado, mas não há dúvidas de que ele é extremamente importante e apreciado pelos seus moradores.

Nota: 9

5.2.3.2 Produto Ampliado

Uma das grandes vantagens do AHU frente à concorrência é o fato de ele oferecer uma grande quantidade de serviços inclusos no preço do aluguel. Água, luz, gás, telefone, limpeza, televisão a cabo, estacionamento, são alguns dos serviços disponíveis aos moradores sem que esses precisem pagar nenhuma taxa extra.

A disponibilidade de serviços que são cobrados além do aluguel, também é valorizada, sendo que muitos deles foram colocados mediante solicitações dos moradores. Esse foi caso da Internet banda larga, da venda de bebidas e do almoço.

Nota: 9

5.2.3.3 Recepção 24 horas e Vigilância noturna

O AHU e o Apart Hotel da ULBRA são os únicos apart hotéis da região que prestam atendimento ao público durante o dia inteiro. Esse é um atributo bastante valorizado por seus moradores, já que estão longe de casa e em caso de algum problema, sabem a quem recorrer.

Também é importante lembrar que uma pessoa tomando conta do estabelecimento seja no período diurno ou noturno, controla a entrada de pessoas e aumenta a segurança do local.

Nota: 8

5.2.3.4 Diversidade de apartamentos

Apesar de a maioria dos apartamentos do AHU terem um padrão, tanto em termos de tamanho como em termos de mobília, o apart hotel também possui apartamentos diferencia-

dos, com características específicas a cada um. Essas características podem ser: uma janela a mais, a disposição dos móveis, separação de quarto e cozinha, dois quartos separados, camas de casal, etc.

Cada uma das particularidades oferecidas ajuda para que o cliente encontre exatamente o que está procurando.

Nota: 6

5.2.3.5 Serviço de almoço

Além de ser um ponto forte, esse é um dos diferenciais do AHU. Isso porque ele é o único apart hotel da região que oferece a possibilidade de almoço para seus hóspedes. O almoço é um *buffet* livre, com um preço inferior ao de mercado.

Nota: 6

5.2.4 Pontos fracos

Foram relacionadas na Tabela 7 as características internas da organização que prejudicam a empresa e seus objetivos frente aos seus concorrentes, constituindo oportunidades para melhora.

Pontos Fracos	Avaliação
Inexistência de divulgação em empresas	1
Área de lazer precária	1
Funcionários desmotivados	2
Divulgação deficitária	2
Inexistência de <i>site</i>	2
Falta de ar condicionado nos apartamentos	3
Tamanho do estacionamento	5

Tabela 7 – Pontos Fracos

5.2.4.1 Inexistência de divulgação em empresas

Como o AHU até 2005 sempre manteve sua taxa de ocupação próxima a 100%, nunca foi dada a devida importância que a divulgação merecia. Como hoje em dia o AHU está com alguns apartamentos vazios, passou a se pensar sobre esse aspecto e se percebeu que não existe nenhum material dedicado as empresas, principalmente àquelas que prestam serviços a PETROBRAS e que constituem um público importante.

Com o fim da obra de duplicação da REFAP, as empresas que continuarem no Estado trarão um número bem inferior de pessoas para morar em Canoas do que o atual. Dessa forma, apenas alguns apart hotéis manterão esse tipo de cliente. Caso não modifique sua relação com essas empresas, o AHU não poderá mais contar com esse segmento.

Nota: 1

5.2.4.2 Área de Lazer precária

Apesar de saber sobre a importância de uma área de lazer bem estruturada, o AHU dedicou poucos investimentos nos últimos anos para esse fim. Por não ser uma reforma que aumentaria diretamente o lucro da empresa, mas pelo contrário, seria algo que custaria bem caro, as reformas desse lugar sempre foram proteladas.

Atualmente a situação chegou ao seu limite, são várias as reclamações em relação ao salão de festas que chegam à administração. Nem mesmo o banheiro está funcionando.

Nota: 1

5.2.4.3 Funcionários desmotivados

O AHU enfrenta pela primeira vez em sua história uma crise com os funcionários. Esses alegam estar desmotivados para o trabalho e não raramente brigam entre si e com a administração. Os motivos alegados para o descontentamento são, além dos pessoais, a falta de valorização do seu serviço.

Nota: 2

5.2.4.4 *Divulgação deficitária*

Mesmo que panfletos estejam fixados em xérox e pontos de táxi, que sejam distribuídas camisetas nos finais de ano e que se patrocine o uniforme dos moradores para competições esportivas, o AHU não recebe uma resposta significativa em termos de procura. Dificilmente se encontra alguém que buscou o apart hotel porque viu algum dos materiais de divulgação citados.

Acredita-se portanto, que se possa estar investindo no lugar errado. Talvez o tipo de material de comunicação não esteja sendo eficiente no seu principal objetivo que é chamar a atenção e causar o interesse do público, não por estar mal elaborado, mas por estar mal posicionado.

Nota: 2

5.2.4.5 *Inexistência de site*

Como a maioria dos apart hotéis, o AHU não possui *site*. No entanto, com a propagação da Internet, muitas pessoas ligam para saber o endereço eletrônico da empresa para que possam ver fotos ou pesquisar preços.

Apesar de muitas vezes as informações solicitadas serem enviadas por e-mail, acredita-se que um *site* esteja fazendo falta. Muito mais pessoas poderiam ter conhecimento sobre o AHU, se ele estivesse presente na Internet.

Nota: 2

5.2.4.6 *Falta de ar condicionado nos apartamentos*

Apesar de ser um serviço opcional, em épocas de calor há uma grande demanda por apartamentos com ar condicionado. Muitas vezes, essa demanda é muito superior ao número de quartos em que o aparelho é disponibilizado.

Nota: 3

5.2.4.7 *Tamanho do estacionamento*

Com o grande aumento de hóspedes que possuem carro, o estacionamento ficou pequeno e não consegue mais suprir a demanda. Entretanto, como o estacionamento já está em obras para que seja ampliado, esse ponto fraco já não possui mais tanta importância.

Nota: 5

5.3 OBJETIVOS, ESTRATÉGIA E PLANOS DE AÇÃO

As estratégias do Plano de Marketing para o Apart Hotel Universitário foram elaboradas a partir do estudo das oportunidades e ameaças identificadas para o negócio, em conjunto com uma análise dos pontos fracos e fortes associados ao Apart Hotel; da análise das necessidades, das motivações de compra e dos atributos da empresa; além da análise da concorrência.

A seguir, estão descritos os objetivos, as estratégias e os planos de ação elaborados para o Plano de Marketing do Apart Hotel Universitário, lembrando que os objetivos são aquilo que queremos conseguir, as estratégias são como vamos chegar lá e os planos de ação são programas especiais para se atingir os objetivos.

Foram três os objetivos identificados. Cada um deles será apresentado juntamente com suas estratégias e os planos de ação sugeridos.

- Aumentar a taxa de ocupação para 100%

Acredita-se que a taxa de ocupação em 100% seja o maior objetivo da empresa (de acordo com a tabela 8). Apesar de ser um pouco difícil de ser atingido, esse objetivo se mostra possível, uma vez que até o final do ano de dois mil e cinco essa era sua realidade, nenhum apartamento vazio e listas de espera.

Objetivo	Aumentar a taxa de ocupação para 100%
Estratégias	Melhorar a qualidade do serviço e dos opcionais Melhorar a divulgação ao mercado
Planos de ação	Reformar o salão de festas Motivar os funcionários Criar um <i>site</i> para o AHU Reposicionar o material de comunicação

Tabela 8 – Objetivo 1

Para que se atinja esse objetivo, a primeira estratégia que deverá ser adotada será a melhora da qualidade do serviço principal oferecido pelo AHU e também de seus opcionais, cujos planos de ação ligados são reformar o salão de festas e motivar dos funcionários. A segunda estratégia de melhorar a divulgação ao mercado diz respeito aos planos de criar um *site* para o AHU e de reposicionar o material de comunicação.

- Aumentar a taxa de ocupação por “engenheiros” em 25%

Objetivo	Aumentar a taxa de ocupação por “engenheiros” em 25%
Estratégias	Atrair funcionários da REFAP
Planos de ação	Elaborar material de comunicação direcionado às empresas

Tabela 9 – Objetivo 2

Um aumento de 25% na ocupação dos “engenheiros” representa apenas mais cinco apartamentos alugados por esse segmento (Tabela 9). No entanto, isso representará um desafio se as ameaças previstas se concretizarem, principalmente no que diz respeito ao final das obras de duplicação da REFAP.

A estratégia que deverá ser adotada para o atingimento desse objetivo é atrair funcionários da REFAP e o seu plano de ação é a elaboração de um material de comunicação específico para empresas.

- Reduzir os custos em 5%

Objetivo	Reduzir os custos em 5%
Estratégias	Tornar o produto mais favorável ambientalmente
Planos de ação	Criar uma campanha de preocupação ambiental

Tabela 10 – Objetivo 3

Se houver uma conscientização dos hóspedes a respeito dos benefícios causados ao meio ambiente com a redução do consumo de água, luz e gás, ou com a reciclagem do lixo, espera-se que essas pessoas se engajem no programa, sendo que a redução de custos será apenas uma consequência (Tabela 10).

A estratégia, portanto, seria tornar o produto mais favorável ambientalmente e o plano de ação é criar uma campanha de preocupação ambiental.

Com todos os objetivos definidos e as estratégias criadas, os planos de ação que serão explicados a seguir. Eles deverão ser implementados a partir do dia doze de junho de dois mil e seis para que possam surtir resultados a partir do início do próximo semestre, agosto de dois mil e seis.

5.3.1 Planos de ação – Produto

5.3.1.1 Reformar o salão de festas

Como já se sabe, o AHU oferece para seus hóspedes dois salões de festas, embora apenas um deles possa ser usado no dia-a-dia. Esse salão de uso mais frequente é chamado de “Galpão Crioulo” e é onde costumam acontecer os churrascos nos finais de semana ou as festas para comemoração de aniversários. No entanto, na análise interna, esse salão de festas foi identificado como um ponto fraco alvo de muitas reclamações.

Cada vez que ocorre uma festa, é preciso que se busque na secretaria toda a louça que será utilizada, além de toalhas, esponjas, detergente, etc. Isso acontece porque o salão de festas não tem um lugar específico onde esses objetos possam ser guardados.

Outros problemas enfrentados pelo “Galpão Crioulo” são seu espaço, que, conforme o número de pessoas convidadas, acaba se tornando pequeno e não consegue abrigar a todos, e sua localização, próxima a alguns apartamentos.

Esse ponto fraco não tinha tido a atenção que merecia pelo AHU, pois não representava um grande problema. Porém, com a entrada de novos concorrentes, os moradores passaram a ter mais alternativas, gerando comparações e constantes reclamações.

Com todos os problemas mencionados o AHU poderia converter essa desvantagem, através da seguinte estratégia: “Melhorar a qualidade do serviço e dos opcionais”. Essa seria uma das formas de se alcançar o objetivo de aumentar a taxa de ocupação para 100%.

1. Projetar um novo espaço para o salão de festas, levando-se em conta as necessidades e desejos dos moradores.

Prazo para execução da etapa: 23/ Junho/ 2006.

2. Selecionar uma equipe para construir o novo espaço e comprar o material necessário para a construção.

Prazo para execução da etapa: 30/ Junho/ 2006.

3. Iniciar as obras

Prazo para execução da etapa: 3/ Julho/ 2006.

4. Finalizar as obras

Prazo para execução da etapa: 28/ Julho/ 2006.

O prazo limite para a finalização da obra deve ser cumprido para que não coincida com o início das aulas da ULBRA, época de grande movimento e também de grande procura no AHU.

A medida de desempenho para esse plano de ação será o novo salão de festas pronto e o responsável pela obra será Itacir João Zanatta. Para a construção do novo salão acredita-se que haverá um custo de em média R\$ 15.000,00 (Quinze mil e quinhentos reais).

5.3.1.2 *Motivar funcionários*

Um dos principais desafios dentro desse plano de marketing, certamente diz respeito aos funcionários. Trabalhar com pessoas é bastante complexo à medida que muitas vezes querendo acertar, se cometem grandes erros.

O AHU é uma microempresa que possui sete funcionários. Eles se dividem em três faxineiras, uma faxineira e cozinheira, dois guardas e uma gerente. A maioria deles já trabalha no apart hotel há mais de cinco anos, ou seja, já conhecem bem seu funcionamento e suas regras. Ainda que essa seja uma grande vantagem, ela também acaba se tornando uma desvantagem, pois é difícil que se façam mudanças.

Para melhorar o funcionamento do apart hotel, foram propostas algumas mudanças que causaram a insatisfação dos funcionários, sendo que ocorreram até mesmo brigas entre eles. Uma funcionária que trabalhava no AHU por mais de quatro anos decidiu sair e alguns outros também ameaçaram tomar a mesma decisão.

Todos esses fatos chamaram a atenção da administração do AHU não apenas para os problemas que estavam ocorrendo naquele momento, mas também para o fato de que aqueles funcionários não estavam recebendo a merecida atenção há muito tempo.

Foi juntando a fraqueza de funcionários desmotivados com os possíveis prejuízos que isso poderia e já estava causando à empresa que o AHU decidiu elaborar uma estratégia de “Melhorar a qualidade do serviço e dos opcionais”. Essa é uma proposta simples, mas que se espera trazer bons resultados.

A medida de desempenho para esse plano será o primeiro funcionário premiado e a responsável será Dirce Maria Tonini. Para que se atinja o objetivo, será destinada uma quantia de R\$ 30,00 (Trinta reais) por mês em presentes e prêmios. O programa de ação será apresentado a seguir:

1. Criar um programa de motivação no estilo funcionário do mês e decidir qual será a premiação ao vencedor.

Prazo para execução da etapa: 26/ Junho/ 2006.

2. Comunicar a todos os funcionários a existência do programa e esclarecer quais serão as regras e premiações.

Prazo para execução da etapa: 30/ Junho/ 2006.

3. Colocar o programa em funcionamento.

Prazo para execução da etapa: 3/ Julho/ 2006.

4. Fazer a primeira premiação na secretaria do AHU, convidando inclusive os moradores para assistir.

Prazo para execução da etapa: 31/ Julho/ 2006.

5.3.2 Planos de ação – Promoção

5.3.2.1 Criar um site para o AHU

Como item de relativa importância tanto como oportunidade quanto como ameaça, os constantes avanços da tecnologia podem ou não ser acompanhados e adotados pelas empresas. No entanto, não se pode deixar de ver que a maior das conseqüências dessa inovação é a rapidez com que a mensagem pode chegar e o alcance que ela possui.

Um dos frutos do avanço da tecnologia é a Internet. Atualmente é cada vez maior o número de pessoas que têm acesso a ela. Todas essas pessoas estão ligadas a uma enorme quantidade de informações, que, certamente, são levadas em consideração para a tomada de decisão. Sendo assim, é muito importante que o AHU faça parte desse mundo virtual.

Se o AHU tivesse um *site* na Internet, mais pessoas saberiam sobre a sua existência e teriam acesso a informações que poderiam influenciar sua escolha por esse lugar. Além disso, para as pessoas que ficam inseguras para alugar um apart hotel sem conhecê-lo, teria a possibilidade de ver as fotos ou os preços dos apartamentos. Isso poderia transmitir também uma seriedade maior à empresa.

A partir do objetivo de aumentar a taxa de ocupação para 100%, foi formulada uma estratégia que tanto aproveitaria uma capacidade, quanto converteria uma desvantagem. A estratégia estabelecida foi “Melhorar a divulgação ao mercado”. Para que se chegue ao objetivo, deverá ser utilizado o seguinte plano de ação:

1. Procurar pessoas especializadas na elaboração de *sites*.

Prazo para execução da etapa: 16/ Junho/ 2006.

2. Receber todas as pessoas ou empresas encontradas e analisar seus materiais e preços.
Prazo para execução da etapa: 23/ Junho/ 2006.
3. Selecionar a opção que trouxer maior custo-benefício para o AHU e passar o *briefing* do material desejado.
Prazo para execução da etapa: 27/ Junho/ 2006.
4. Conferir o resultado apresentado pela gráfica, sugerindo modificações caso sejam necessárias.
Prazo para execução da etapa: 4/ Julho/ 2006.
5. Pôr o *site* no ar para que seja testado.
Prazo para execução da etapa: 10/ Julho/ 2006.
6. Ter um *site* definitivo funcionando sem problemas.
Prazo para execução da etapa: 17/ Julho/ 2006.

É importante que essa estratégia esteja implementada até a metade do mês de julho, pois é nessa época que é divulgado o resultado do vestibular da ULBRA e assim, os calouros que irão procurar lugar para morar pela Internet, já encontrarão o AHU e informações sobre ele no *site*. Além disso, na semana posterior da divulgação dos aprovados pelo vestibular, acontece a matrícula presencial. Geralmente os alunos e seus familiares aproveitam essa data para visitar os apart hotéis previamente selecionados por pesquisa na Internet.

Como medida de desempenho para esse plano de ação está o pleno funcionamento do *site* e a pessoa responsável pela sua execução será a proprietária e decisora de investimentos, Dirce Maria Tonini. Acredita-se que o custo para criação do *site* seja em torno de R\$ 400,00 (Quatrocentos reais).

5.3.2.2 Reposicionar o material de comunicação

Apesar de utilizar inúmeras táticas para atingir seu público, ultimamente o AHU não se tem percebido resultados. Em relação especificamente aos panfletos informativos, eles costumavam surtir efeito quando eram afixados nos pontos de táxi e nas casas de xérox em frente a universidade.

Analisando essa situação, se percebeu que o problema de não chamar atenção dos universitários estava relacionado, não ao material e o seu conteúdo, mas a sua localização. A partir desse plano pretende-se atingir um número muito superior de pessoas e

conseqüentemente causar maior procura pelo AHU. Esse plano está ligado a estratégia de melhorar a divulgação ao mercado.

A idéia desse programa surgiu a partir da análise dos pontos fracos que indicou uma divulgação deficitária e também das ameaças que mostrou um crescimento muito grande da concorrência. Essa ameaça está diretamente relacionada ao objetivo de aumentar a taxa de ocupação para 100%, já que quando a concorrência não era tão grande, não havia tantas opções e, logo, a procura por vagas no AHU era muito maior.

Para que realmente atingisse seu objetivo de chamar a atenção do público, a estratégia de reposicionamento deveria ser claramente planejada. O ponto mais importante seria indicar os pontos onde os cartazes deveriam ser fixados para que pudessem cumprir melhor com o seu papel de divulgar e informar sobre o AHU. Então, se chegou a conclusão de que o melhor local para se atingir universitários seria dentro da própria ULBRA. Para que isso seja possível é importante que se siga o plano de ação que será descrito a seguir.

1. Pesquisar quem é a pessoa responsável pelos murais da universidade.

Prazo para execução da etapa: 14/ Junho/ 2006.

2. Separar o material que deverá ser colado nos murais.

Prazo para execução da etapa: 14/ Junho/ 2006.

3. Pedir autorização para que os cartazes do AHU sejam fixados nos murais da universidade.

Prazo para execução da etapa: 20/ Junho/ 2006.

4. Colar os cartazes nos murais autorizados.

Prazo para execução da etapa: 26/ Junho/ 2006.

Além de fixar os cartazes nos murais autorizados, é importante que haja um controle semanal para conferir se eles continuam no lugar. Com essa estratégia espera-se que mais pessoas tenham acesso a informações sobre o AHU, aumentando, assim, a procura por apartamentos pelo público universitário.

A medida de desempenho no caso da reposição do material de comunicação são os cartazes fixados nos murais da ULBRA e a pessoa responsável por esse plano é a Dirce Maria Tonini. O custo para que esse objetivo seja atendido é de apenas R\$ 10,00 (Dez reais). Valor gasto com a elaboração de alguns cartazes.

5.3.2.3 Elaborar material de comunicação direcionado às empresas

Com o objetivo de aumentar a taxa de ocupação por “engenheiros” em 25%, foi criada uma estratégia de “Atrair funcionários da REFAP” e o plano de ação de elaborar um material de comunicação direcionado às empresas, principalmente àquelas que prestam serviços à PETROBRAS.

Quando foi criado, o AHU tinha como único público-alvo os universitários da ULBRA. No entanto, com o passar do tempo muitas pessoas que trabalhavam na REFAP passaram a procurar o apart hotel para morar. Com a duplicação da refinaria, a ocupação por “engenheiros” passou a ser tão expressiva, que superou o número de estudantes. Também nessa época, a demanda era tão grande que não era necessário nenhum tipo de divulgação para que o AHU estivesse lotado.

Ao se fazer um estudo sobre as ameaças para os apart hotéis, no entanto, foi visto que as obras de duplicação estão chegando ao seu final. Portanto, todas as pessoas que estavam temporariamente trabalhando na obra irão embora e deixaram um grande número de vagas disponíveis em todos apart hotéis da região.

Outro fator externo que também chama a atenção é uma oportunidade. Existem projetos de novas obras na REFAP. Mesmo que não sejam grandes, ela atrairão algumas pessoas para Canoas. Juntamente com a identificação da fraqueza sobre a inexistência de material de divulgação nas empresas, percebe-se que o AHU pode estar perdendo uma grande oportunidade. Se as empresas prestadoras de serviços continuarem a trazer pessoas de fora do Estado, mesmo que em menor escala, a atração dessas pessoas será um grande objetivo do AHU.

Para que se chegue ao objetivo proposto, será utilizado o seguinte plano de ação:

1. Identificar quais são as maiores empresas terceirizadas e quais as que mais trazem pessoas de outros Estados para prestarem serviços à REFAP.

Prazo para execução da etapa: 23/ Junho/ 2006.

2. Fazer uma pesquisa para identificar quais são as principais necessidades das empresas prestadoras de serviços da PETROBRAS no que se refere à moradia dos seus funcionários e identificar quais os atributos mais valorizados por elas.

Prazo para execução da etapa: 23/ Junho/ 2006.

3. Aplicar a pesquisa nas empresas terceirizadas identificadas como as mais importantes ou que mais atraem pessoas para a região.

Prazo para execução da etapa: 7/ Julho/ 2006.

4. Tabular a pesquisa, identificando as informações relevantes para o material de comunicação destinado às empresas.

Prazo para execução da etapa: 12/ Julho/ 2006.

5. Escolher uma gráfica que ofereça a melhor relação de custo-benefício para a formulação do material de comunicação.

Prazo para execução da etapa: 12/ Julho/ 2006.

6. Elaborar panfletos, cartazes e mala-direta com as informações mais importantes identificadas na pesquisa e mandar os *briefings* para a gráfica.

Prazo para execução da etapa: 21/ Julho/ 2006.

7. Conferir o resultado apresentado pela gráfica, sugerindo modificações caso sejam necessárias.

Prazo para execução da etapa: 26/ Julho/ 2006.

8. Distribuir o material confeccionado para todas as empresas selecionadas, incluindo as que já são clientes do AHU.

Prazo para execução da etapa: 31/ Julho/ 2006.

Como esse novo material em mãos, as empresas que ainda não conhecem o AHU terão acesso a informações sobre ele e para as que já o conhecem, reforçarão sua lembrança, destacando aspectos importantes como nunca havia sido feito. Espera-se que com essa estratégia, o AHU fortaleça sua marca junto a seus clientes ou potenciais clientes e ganhe um diferencial de mercado.

Para esse plano serão gastos cerca de R\$ 300,00 (Trezentos reais) e a pessoa responsável será a Dirce Maria Tonini. Como medida de desempenho, será considerado o recebimento do material pelas empresas selecionadas.

5.3.3 Planos de ação – Preços

5.3.3.1 Criar uma campanha de preocupação ambiental

Conforme visto na identificação das ameaças, as despesas do Apart Hotel sofreram um grande aumento de valores nos últimos meses. Além disso, existe a possibilidade de aumento na tributação dos impostos para os apart hotéis, o que ocasionaria uma redução significativa nos lucros.

Frente a esse cenário, novas idéias e uma preocupação com o meio ambiente, foi elaborada a estratégia de “Tornar o produto mais favorável ambientalmente”. Essa estratégia tem como função atingir o objetivo de reduzir os custos em 5% com a adoção de ações ecologicamente corretas, valorizando ainda mais o ponto forte do produto ampliado.

A estratégia de “Tornar o produto mais favorável ambientalmente” dentro do AHU poderia trazer uma vantagem competitiva a essa empresa ao criar um diferencial. No entanto, esse seria um processo de várias etapas. Primeiro seria necessário conscientizar os moradores da importância de se adotarem políticas ambientais, além de demonstrar quantitativamente quais seriam os impactos das novas ações. Segundo, seria importante eleger pessoas que já tivessem uma preocupação com o meio ambiente, para que elas propagassem essa idéia e ajudassem a vigiar o comportamento das pessoas. Por último, com o dinheiro economizado, poderiam ser feitas obras de caridade, onde os hóspedes que mais tivessem contribuído com o programa, fariam a entrega da doação.

Para que este objetivo seja alcançado, pretende-se seguir o seguinte programa de ação:

1. Fazer uma campanha de conscientização sobre a importância do meio ambiente e os impactos que a nossa vida causa nele.
Prazo para execução da etapa: 23/ Junho/ 2006.
2. Adotar políticas de lixo seletivo e de economia de água e energia, para que houvesse uma redução dos custos.
Prazo para execução da etapa: 23/ Junho/ 2006.
3. Prever o impacto das possíveis mudanças, ou seja, analisar como os funcionários e clientes reagiram às novas ações.
Prazo para execução da etapa: 21/ Julho/ 2006.

4. Adotar aquelas mudanças que se julgou ser positivas e mais aceitas pelos moradores do AHU.

Prazo para execução da etapa: 31/ Julho/ 2006.

Não se sabe ao certo qual será o custo para a implementação desse plano de ação, pois ao mesmo tempo em que a campanha pode ser feita pelos próprios funcionários da empresa, também poderia ser contratada uma empresa terceirizada. Além disso, é possível que haja uma parceria com a prefeitura para a disponibilidade de latões de lixo seletivo e também de recolhimento, mas isso não foi confirmado.

A responsável por esse plano seria a funcionária Eni Mariano de Souza. Como medida de desempenho, estabeleceu-se custos 5% mais baixos durante o ano de 2006.

5.4 POSICIONAMENTO PARA O AHU

Estudando o AHU, seus concorrentes e seu público-alvo, concluímos que o posicionamento mais adequado para possibilitar a diferenciação perante os concorrentes seria ele “tornar-se um referencial no ramo dos apart hotéis, evidenciando tradição, confiança, atendimento diferenciado e ambiente familiar”.

- Tradição no mercado: por ser um dos mais antigos apart hotéis da sua região, o AHU deve fazer uso do seu nome já reconhecido no mercado.
- Confiança: essa tradição, aliada à sua preocupação com o cliente, deve ser comunicada ao cliente, gerando um sentimento de confiança e credibilidade.
- Atendimento diferenciado e ambiente familiar: um dos atributos mais peculiares do AHU é o seu atendimento diferenciado, em grande parte por ser uma empresa familiar. Essa característica representa um benefício reconhecido e valorizado pelo cliente. Todavia, alguma atenção deve ser dada a este item, pois pode ocorrer uma conotação negativa caso “ambiente familiar” seja comunicado de forma errada. É possível que haja uma associação com pensões ou casas de família.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser uma microempresa, o Apart Hotel Universitário considerava irrelevante planejar seu futuro. Além disso, seus administradores estavam tão ocupados com a rotina que nunca tinham tempo para pensar no assunto.

Entretanto, o aumento da concorrência aliado a outros fatores externos, fez com que a taxa de ocupação baixasse de 100%, para pouco mais de 80%. Esse acontecimento foi decisivo para que a empresa entendesse a necessidade que tinha em fazer um planejamento.

Sendo assim, o plano de marketing para o AHU teve várias funções. A primeira delas foi fazer uma análise do ambiente externo nas esferas macro e microambientais e do ambiente interno. Essa parte do trabalho reuniu informações sobre os pontos fortes e os pontos fracos do apart hotel verificando a possibilidade de minimizar as limitações e aproveitar as capacidades.

Com a matriz SWOT, os cruzamentos possibilitaram uma visão que o AHU ainda não tinha. As informações geradas permitiram a formulação de estratégias para que os objetivos definidos junto aos proprietários da empresa fossem alcançados. Além disso, foram construídos planos de marketing baseados no *mix* de marketing, para que as tarefas fossem esmiuçadas e para cada uma delas fosse determinado um prazo e uma pessoa responsável.

Espera-se, portanto, que a partir dessa fase, o Apart Hotel Universitário assuma a tarefa de implementar todas as sugestões propostas e faça a avaliação e o controle de forma organizada e constante. Também é importante que o plano seja divulgado em todas as esferas da administração do AHU, atingindo todos os funcionários. Só assim ele poderá cumprir com o seu papel de aumentar a taxa de ocupação para 100%.

Concluindo, o planejamento de marketing para o AHU cumpriu com seus objetivos propostos. Cada uma das etapas do trabalho foi desempenhada para que o resultado fosse um documento com a descrição detalhada dos recursos e ações necessárias para se atingir os objetivos de marketing.

Acredita-se que, com o trabalho, a empresa possa administrar de forma mais profissional, não ocupando todos seus dias com a rotina. Só assim ela terá tempo para prever o futuro, ficando atenta as ameaças e aproveitando as oportunidade e, conseqüentemente, tendo sucesso no ambiente que está inserida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. *Administração estratégica de Mercado*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOONE, L.; KURTZ, D.; *Marketing Contemporâneo*. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1998.

COBRA, Marcos. *Plano Estratégico de Marketing*. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1991.

EPTC. *Frota total de veículos de Porto Alegre* Disponível em:
<http://www.eptc.com.br/Acidentes_Dados_Gerais.asp> Acesso em: 6. mai. 2006.

FERRELL, O.; HARTLINE, M.; *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FURASTÉ, Pedro A. *Normas técnicas para o trabalho científico* 13.ed. Porto Alegre: s.n., 2005.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N; *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IBGE. *Brasil em síntese*. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/>
Acesso em: 13. mai. 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCDONALD, Malcolm H. B. *Planos de Marketing: Como preparar – como usar*. Rio de Janeiro: JB, 1993.

MCDONALD, Malcolm H. B. *Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PETROBRAS. *Obras na REFAP* Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/portal/frame.asp?pagina=/portal/search.asp>> Acesso em: 6. mai. 2006.

ULBRA. *ULBRA em dados*. Disponível em: <<http://www.ulbra.br/fulbra.php?nome=http://www.ulbra.br/sobreulbra/index.htm>> Acesso em: 13. mai. 2006.

UOL. *Aumento da frota brasileira*. Disponível em: <<http://busca.uol.com.br/www/index.html?q=%22frota%22+%22brasil%22+%22veiculos%22+%22crescimento%22>> Acesso em: 13. abr. 2006.

WESTWOOD, John. *O plano de marketing: guia prático*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXOS

ANEXO A

Roteiro semi-estruturado para entrevistas com proprietários e funcionários

1. Quem são os atuais clientes do AHU? Quais suas características e exigências?
2. O AHU tem algum tipo de público que ainda não foi alcançado (clientes potenciais)?
3. Quais são os serviços oferecidos pelo AHU? Eles estão incluídos no valor do aluguel?
4. Quais segmentos utilizam quais serviços?
5. Quem são os influenciadores da decisão de compra?
6. Qual o papel dos pais na escolha do apart hotel?
7. Quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa na sua concepção?
8. Você identifica alguma oportunidade ou alguma ameaça ligada ao AHU?
9. Quem são seus principais concorrentes?
10. Quais os principais problemas enfrentados pelo AHU?
11. Qual a principal reclamação dos hóspedes?
12. Qual você acha que é o atributo da empresa mais valorizado pelos moradores?
13. Quais os objetivos da empresa?
14. Quanto a empresa está disposta a gastar para a implementação dos planos desenvolvidos?
15. O que você espera de um plano de marketing?

ANEXO B

Roteiro semi-estruturado para entrevistas com hóspedes

1. Como ficou sabendo do AHU?
2. Quais os critérios para a escolha do AHU?
3. O que você prioriza para seu bem estar em um apart hotel
4. Como você avalia a segurança do AHU?
5. Como você avalia a limpeza no AHU?
6. Você acha importante o AHU oferecer esse serviço (mantendo os mesmos preços)?
7. Você utiliza o estacionamento?
8. Onde você costuma almoçar?
9. Como você avalia o almoço servido no AHU?
10. Você considera necessário um espaço específico para o restaurante?
11. Você considera necessário um local específico para lazer?
12. Você está satisfeito com o atendimento oferecido pelo AHU?
13. Você utiliza Internet banda larga?
14. Você assiste a tv a cabo?