

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
JEFERSON MUNHOZ MOYSES

**O REPOSICIONAMENTO DE UMA MARCA HOTELEIRA NO
BRASIL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O *CLUB MED***

São Paulo
2010

JEFERSON MUNHOZ MOYSES

**O REPOSICIONAMENTO DE UMA MARCA HOTELEIRA NO
BRASIL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O *CLUB MED***

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof.^a. Dr.^a. Elizabeth Wada.

São Paulo
2010

JEFERSON MUNHOZ MOYSES

**O REPOSICIONAMENTO DE UMA MARCA HOTELEIRA NO
BRASIL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O CLUB MED.**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof^a. Dr^a. Elizabeth Wada.

Aprovado em 15.03.2010

Prof^a. Dr^a. Sarah Chuci Da Viá / ECA- USP

Prof. Dr. Renê Corrêa do Nascimento - UAM

Prof^a. Dr^a. Elizabeth Kioko Wada - UAM

Resumo

Este projeto tem como objetivo principal identificar a importância da relação entre anfitrião e convidado em *resorts* no Brasil. A metodologia a ser aplicada é de estudo de caso de forma descritiva e em profundidade, tendo como apoio uma investigação exploratória, com a aplicação de entrevistas qualitativas e observações assistemáticas. A marca escolhida para este estudo de caso é o *Club Med*, grupo de origem francesa especializado em empreendimentos de lazer, que desde 2004 até este momento do estudo, está conduzindo uma estratégia de reposicionamento mundial da marca transformando-a de categoria de *resorts* intermediária (médio conforto), para uma segmentação superior, a de luxo. Este redirecionamento da marca envolveu mudanças na comunicação corporativa junto ao mercado, no fechamento de empreendimentos, na melhoria ou implementação de serviços e principalmente, na ampliação de conceitos de interação entre o colaborador e hóspede.

Palavras Chave: Hospitalidade. *Marketing*. *Resort*. Planejamento estratégico.

Abstract

This project's main objective is to identifying the importance of the relationship between hosts and guests in resorts in Brazil. The methodology to be applied is a descriptive case study in depth, to supported by an exploratory research, with the application of qualitative interviews and observations unsystematic. The brand chosen for this case study is the Club Med, a group from France, specialized in leisure pursuits that, since 2004, so far this study, is conducting a worldwide strategy to reposition the brand, turning it into a category resorts intermediate (medium comfort) to segmented than the a luxury. This redirection of trade changes in corporate communication with the market, the closing of enterprises, improvement or implementation of services and particularly in the application of concepts of interaction between the employees and guests.

Key Words: Hospitality. Marketing. Resort. Strategic planning

Sumário

Introdução.....	8
Metodologia.....	9
Capítulo 1. Mudança em hotelaria.....	14
1.1. A importância da avaliação do ciclo de vida.....	17
1.2. Mercados em Declínio.....	19
1.2.1. Condições de demanda e fatores impeditivos de saída.....	21
1.2.2. Volatilidades da demanda e as estratégias de fim de jogo.....	24
1.3. A necessidade de criação de novas empresas	26
Capítulo 2. Desenvolvimento de estratégias de <i>marketing</i>	30
2.1. Posicionamento.....	30
2.2. Segmentação.....	34
2.2.1. Luxo.....	36
2.2.2. O luxo na hotelaria.....	39
2.3. Diferenciação.....	43
2.3.1. <i>Design</i>	48
2.3.2. O <i>design</i> na hotelaria.....	50
2.4. Preço.....	52
Capítulo 3. O Club Med	54
3.1. A contextualização do Club Med.....	54
3.2. Med de 1950 a 2000.....	56
3.3. Século XXI: a necessidade de se reinventar.....	64
3.4. O reforço de seu reposicionamento.....	72
3.5. A realidade dos produtos brasileiros neste reposicionamento.....	75
3.6. Análise dos resultados da pesquisa.....	78
Considerações Finais.....	83
Referências Bibliográficas.....	93
Bibliografia Ampliada.....	101
Apêndices.....	102
Anexos.....	141

Quadros

Quadro 1 – Resultado REVPAR Hotelaria Mundial.....	21
Quadro 2 – Estratégias para negócios em decadência.....	25
Quadro 3 – Hierarquia das necessidades e posicionamento mercadológico.....	33
Quadro 4 – Dimensões do estilo de vida.....	35
Quadro 5 – Investimento por apartamento sem o valor do terreno.....	40
Quadro 6 – Tarifas por categoria.....	41
Quadro 7 – Dimensões da ambientação.....	45

Introdução

O interesse neste trabalho deu-se pela vivência do pesquisador durante seus vinte anos dentro do setor, onde foi possível observar a evolução da hotelaria no Brasil, principalmente a denominada hotelaria de lazer.

Durante estas reflexões e com base na leitura de revistas como a *Hotels* (1997), ou autores como Chon e Sparrowe (2003), percebeu-se que o desenvolvimento mundial do turismo, a globalização e o incremento das viagens vêm determinando o crescimento do setor hoteleiro, que protagoniza uma progressiva diversidade na oferta hoteleira.

Em virtude disso, nota-se que as redes hoteleiras mundiais estão promovendo uma redistribuição no seu portfólio de produtos, objetivando criar marcas e serviços inovadores e ampliando a sua capilaridade nos destinos. Inclusive algumas destas definindo claramente alguns eixos importantes na sua busca pela evolução como o da valorização do luxo e *design*.

Observa-se também que entra em cena uma nova geração de clientes, principalmente aqueles com idade entre 30 a 40 anos, que se tornaram globalizados, o chamado cidadão do mundo. Segundo Chon e Sparrowe (2003, p. 60-68) estes clientes mundiais têm um estilo de vida próprio com necessidades diferenciadas quanto à utilização de um produto hoteleiro de lazer, como a busca pela integração junto ao destino visitado e a interação com outras pessoas hospedadas ou colaboradores do hotel.

Outro ponto importante identificado foi a competitividade das marcas consolidadas no mercado de *resorts*¹ no Brasil, decorrente do incremento de oferta nos últimos 10 anos, e a sua necessidade de renovação para competir neste cenário.

Estas premissas motivaram o pesquisador a pensar sobre a importância dos gestores em entender este cenário em mutação e como eles podem utilizar mecanismos de gestão em *marketing* para reposicionar um produto ou marca, levando em consideração esta transformação no hábito de consumo dos clientes globalizados, principalmente aqueles que estão na busca pela interação.

¹ Resorts: também denominados hotéis de lazer, são empreendimentos hoteleiros com o objetivo de proporcionar ao usuário a sensação de bem-estar, descanso, diversão e lazer, oferecendo ao hóspede grande variedade de serviços, instalações e atividades.

Com estas informações, pode-se definir que o principal objetivo deste trabalho foi identificar a importância da relação no seu sentido lato, entre anfitrião e convidado nos *resorts* do Brasil. Tendo como objetivos específicos identificar a necessidade de um planejamento estratégico para que uma operação hoteleira contemple ou privilegie esta relação, como também da sinalização e descrição de estratégias de marketing que possam ser utilizadas no reposicionamento de um produto.

Metodologia

Com base nestes objetivos estabeleceu-se o seguinte problema: O reposicionamento de uma marca hoteleira contempla a relação entre anfitrião e convidado?

Após a definição do problema o pesquisador identificou duas hipóteses para o desenvolvimento do estudo. A primeira foi que as mudanças do mercado requerem o reposicionamento de uma marca e conseqüentemente a revisão da relação entre anfitrião e convidado. A segunda trata de como durante o reposicionamento os aspectos estruturais e novos serviços podem influenciar nesta relação.

Para responder as estas questões, foi escolhido pelo pesquisador a metodologia de pesquisa empírica, dividida em duas partes.

A primeira, um estudo bibliográfico com o objetivo de refinar conceitos. Houve a seleção e compilação de artigos de jornais periódicos como a Folha de São Paulo e o Globo, revistas especializadas como a *Hotels, internet*, dissertações de mestrado e livros sobre diversos temas que estão, de alguma maneira, relacionados ao assunto em questão. A leitura e análise de todo este material permitiu que fossem extraídos subsídios para o entendimento de conceitos sobre hospitalidade, *marketing, resort* e planejamento estratégico que se apresentam nos capítulos conceituais deste trabalho.

Na fase inicial do levantamento bibliográfico, dividiu-se o estudo em duas linhas de raciocínio. Primeiramente, estudou-se a origem da palavra hospitalidade dentro dos conceitos de dádiva de Mauss (2003) e de outros autores como Camargo (2007), Durkheim e Caillé (2003), para entender a base deste conceito. Depois partiu-se para a compreensão das diferentes linhas de pesquisa sobre hospitalidade, e assim afunilar para a gestão de negócios em hospitalidade. Neste momento, a utilização dos autores como Camargo (2004), Telfer

(2005), Gotman (2005), Lashley e Morrison (2004), foi importante. Eles mostraram ao pesquisador os principais pontos de discussão sobre a aplicação prática da hospitalidade como uma alavanca ou não de adição de valor a um produto hoteleiro.

Na segunda fase deste estudo, procurou-se entender o que é um produto hoteleiro por intermédio da leitura de textos de Vieira (2003), Chon (2003), Sparrowe (2003), Hayes (2005) e Ninemeier (2005) e depois agregaram-se os conceitos sobre planejamento estratégico, incluindo assuntos como ciclo de vida, necessidade de mudança nas empresas, mercados em declínio e estratégia de saída. Nesta parte do levantamento bibliográfico foram utilizados autores como: Kotler (1998), Peters (2004), Kim (2005), Balanzá (2003), Nadal (2003) e Porter (2004).

Com o entendimento sobre produto hoteleiro e planejamento estratégico, a pesquisa foi direcionada às principais estratégias de *marketing* para um reposicionamento de produto. Nesta parte do levantamento de dados foram estudados autores como: Kotler (1998), Vaz (1999), Al Ries (1999), Jack Trout (1999), Rushmore (1999), Lewis (2000), Chambers (2000), Giacomini Filho (2001), Swarbrookes (2002) e Horner (2002), que tratam dos temas ligados a segmentação, posicionamento, diferenciação, preço e percepção do produto. Nesta fase da pesquisa, ficou evidente para o autor a importância do posicionamento em um mercado competitivo, para que assim, um gestor possa tomar decisões corretas, utilizando-se dos conceitos de *marketing*.

Na parte final da pesquisa bibliográfica, estudaram-se as definições de luxo e *design*, em sentido amplo e sua aplicação na hotelaria. Nesta fase foram identificados alguns autores para o estudo do tema de luxo como Forbes (2004), Brooks (2003), Harkin (2004), Kotler (1998), Chon (2003), Sparrowe (2003) e para o *design*: Othake(2004), Peters (2004), Bezerra (2004), Marani (2004) e Denser (2004). Estes assuntos tornam-se importantes ao trabalho, pois no mercado mundial de hotéis de lazer, o luxo e o design são amplamente explorados na implantação de novos produtos ou na reformulação dos atuais.

Após a pesquisa bibliográfica e o refinamento dos conceitos importantes deste projeto, chegou-se a segunda parte da pesquisa, o estudo de caso.

Estudo de caso, segundo Yin (2005, p. 32), “... investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real; as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes; múltiplas fontes de evidências são utilizadas”.

Para a elaboração deste estudo de caso sobre o *Club Med* foi adotado o protocolo estabelecido por Yin (2005, p. 93-94). Segundo o autor, um estudo de caso precisa ter uma apresentação inicial com a visão geral da pesquisa, um detalhamento completo dos procedimentos de campo para a coleta das informações, os principais temas e questões a serem identificadas na pesquisa e o relatório final com as conclusões sobre o estudo.

Com base neste protocolo, dividiu-se o estudo de caso em partes. Na primeira, foram detalhados os principais tópicos da evolução do *Club Med* desde a sua fundação, o processo de decisão de reposicionamento mundial da marca em 2004 e a aplicação desta estratégia na prática. Também foram levantados quais os serviços mantidos ou alterados e quais os pontos de interação entre o anfitrião e convidado.

Serão utilizadas nesta descrição como forma de evidência a documentação e registro em arquivos do *Club Med*. Como o pesquisador faz parte do corpo diretivo² da empresa estudada, o mesmo teve acesso a todo material corporativo, relatórios de pesquisa de satisfação de clientes, materiais de comunicação internos, materiais de divulgação do hotel, como *folder*, *shell letter* de eventos, cardápios em geral, *home page* na *internet* e *cd-rom*.

Para a segunda parte do estudo de caso, foram realizadas no total 7 entrevistas semi-estruturadas com 4 colaboradores³ da organização e 3 potenciais clientes da rede.

A entrevista desenvolve-se em uma situação social, em que entrevistador e entrevistado interagem entre si, influenciando um ao outro, não por meio das palavras que pronunciam, mas também por outros sinais, como inflexão de voz, gestos, expressão facial e outros traços de pessoais, além das manifestações de comportamento que acompanham a comunicação verbal. (DENCKER, 2002, p. 158)

Para a realização destas entrevistas foi elaborado um roteiro básico com perguntas abertas, que se encontra no apêndice 1 deste trabalho. Este roteiro básico foi aplicado durante todo o mês de dezembro de 2009, no *Village*⁴ de Rio das Pedras em Mangaratiba no Rio de

² Jeferson Munhoz Moyses – Diretor Comercial *Club Med* América Latina

³ Colaboradores: nome adaptado pelo *Club Med* para denominar os funcionários

⁴ *Village*: nome dados aos empreendimentos hoteleiros do *Club Med*

Janeiro e no escritório sede do *Club Med* na América Latina. Tais perguntas servem apenas de base da entrevista, podendo esta mudar de direcionamento conforme as respostas oferecidas pelos entrevistados.

A escolha dos entrevistados dentro do *Village* e no escritório foi aleatória, não privilegiando assim colaboradores ou clientes com maior afetividade ao produto. Apenas houve um requisito na seleção dos colaboradores entrevistados, com a aplicação de entrevista somente para aqueles com mais de seis meses de trabalho. Esta filtragem foi uma sugestão da Diretoria de Recursos Humanos da empresa, que afirmou que com mais de 6 meses, os colaboradores têm condições de absorver a cultura organizacional do *Club Med*.

As intervenções foram realizadas durante a operação diária do *Village*, favorecendo assim uma coleta de dados intensa, pois tanto os colaboradores como os clientes estavam vivenciando a situação de troca naquele momento.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente no apêndice 1 do trabalho, como também foram inseridas parcialmente no texto para ilustrar conceitos abordados e apoiar as considerações finais do estudo de caso.

No mesmo período das entrevistas no *Village*, o pesquisador realizou, com o acompanhamento do *Chefe de Village*⁵, uma visita técnica em todos os departamentos e áreas físicas do *Village*. O objetivo deste levantamento foi identificar as áreas ou equipamentos físicos que serviam como facilitadores de interação entre anfitrião e convidado, além de preparar o pesquisador para as observações *in loco*. A duração desta visita técnica foi de 6 horas. O roteiro com os departamentos visitados e os aspectos observados, além o relatório da visita técnica foram inseridos no apêndice 3.

Também utilizou-se a observação assistemática durante o mês de novembro de 2009. O pesquisador participou de algumas das atividades profissionais dos colaboradores junto aos hóspedes, como também observou indiretamente outras atividades.

As observações realizaram-se nas áreas de restauração (restaurante, bar e piscina), lazer e entretenimento (esportes, dança e teatro). Estas áreas foram escolhidas por serem as que por maior tempo promovem o contato entre o anfitrião e convidado e com isso permitiu ao pesquisador entender melhor esta relação. Outras observações se deram nas áreas de

⁵ Chefe de *Village*: nome dado ao gerente geral que comanda o empreendimento

recepção, eventos e governança, que se caracterizam como áreas de menor contato com os convidados. Estas ações ocorreram em quatro dias.

Após todo este processo de pesquisa e levantamento de dados, o estudo foi organizado em três capítulos. O primeiro capítulo tratou de posicionar o leitor sobre a base do que podemos denominar produto hoteleiro e suas principais características dentro da ótica de um gestor de marketing, avaliando os conceitos de ciclo de vida, mercados em declínio e estratégias de fim de jogo.

O segundo capítulo apresentou as estratégias de marketing que são utilizadas para resgatar um produto em fase de declínio como, posicionamento, segmentação, diferenciação e preço.

Como o pesquisador considerou bastante vasta a trajetória do *Club Med*, o terceiro capítulo contextualizou o estudo de caso desde o seu surgimento até o momento atual. Destacando o reposicionamento iniciado em 2004 e sua possível ou não interferência na relação entre o anfitrião e convidado.

Capítulo 1. Mudanças em hotelaria

Ao se falar de hotéis é natural que venha à mente de qualquer pessoa a imagem de um empreendimento especializado em acolher pessoas em viagem e prover-lhes um local de pouso. Certamente esta é a principal atividade de um estabelecimento hoteleiro.

É o estabelecimento onde os turistas encontram hospedagem e alimentação em troca de pagamento por esses serviços. Hotel é uma empresa pública que visa obter lucro oferecendo ao hóspede alojamento, alimentação e entretenimento. O Hotel é considerado como sendo uma organização, pois está associado a um grupo de pessoas que exerce diferentes funções para atingir um objetivo comum. Esse objetivo comum não mais é que dar ao hóspede o melhor: o melhor serviço, o melhor atendimento, o melhor preço a melhor satisfação. (VIEIRA, 2003, p. 41)

Como negócio, pode-se dizer que o foco é o acolhimento de pessoas que necessitam de um local de estada fora de suas casas e, em termos de organização espacial, busca-se garantir que esse acolhimento se dê por intermédio de um nível mínimo de atendimento às necessidades pessoais de cada um em relação a higiene, conforto e condições para descanso.

Quando recebe amigos em sua casa, você naturalmente, quer eles fiquem confortáveis. Vocês os cumprimenta e faz todo o possível para servir e entreter seus convidados. E quando vai a casa de alguém, em geral você recebe comida, bebida e até mesmo uma cama confortável. Esses agrados ou traços que acrescentam conforto material, conveniência ou suavidade as relações sociais ajudam a definir o comportamento conhecido como hospitalidade. Esse comportamento também é um serviço. E os serviços são o produto mais importante da indústria de hospitalidade. (CHON e SPARROWE, 2003, p. 9)

O cliente é o grande foco da hotelaria. Conforme mudam os clientes e os potenciais clientes, quer seja no aspecto social, cultural ou até mesmo em relação ao *status*, os hotéis buscam a necessária adaptação a essas novas exigências.

Em outras palavras, determinar as condições mínimas de atendimento das necessidades pessoais é o meio de se obter um produto que seja adequado ao perfil de cada

segmento de clientes. Por isso segundo a AH&LA⁶ (2009) observam-se a existência de diferentes tipologias de hotéis, como os de lazer. Aliás, a diversidade de oferta já é notada desde os primórdios da hotelaria, por volta de 3000 a.C., com os comerciantes sumérios viajando de uma região a outra da Mesopotâmia, para vender grãos.

Para Chon e Sparrowe (2003, p. 2) :

Observar a indústria por meio das lentes da história ajuda a mostrar a estreita relação existente entre a maneira como ela se apresenta e as necessidades e expectativas das diferentes sociedades. Como as sociedades mudam continuamente seus desejos e necessidades, a indústria da hospitalidade também muda.

Os hotéis de lazer, também denominados *resorts*, são empreendimentos hoteleiros com o objetivo de proporcionar ao usuário a sensação de bem-estar, descanso, diversão e lazer, oferecendo ao hóspede grande variedade de serviços, instalações e atividades.

Para a *Resorts Brasil*⁷ (2008), entidade associativa que regulamenta o setor, os *resorts* são: “empreendimentos hoteleiros de alto padrão em instalações e serviços, fortemente voltados para o lazer em uma ampla área de convívio com a natureza, na qual o hóspede não precise se afastar para atender suas necessidades de conforto, alimentação, lazer e entretenimento”.

A importância destes empreendimentos como uma forma de resgatar a vida social e o sentido de comunidade em uma sociedade moderna, agitada e impessoal, reflete em muito a evolução do negócio no mundo. Segundo Jovchelovitch (1998, p. 80), “esses pontos de encontro são o lugar em que saberes sociais se produzem, e é em virtude deles que nos sustentamos e renovamos os laços de diferença e solidariedade que envolvem o sentido de comunidade e pertença...”

Conforme estudo desenvolvido por uma empresa de consultoria hoteleira BSH *Travel Research* (2008, p. 1-29) para o segmento de resorts no Brasil. Os *resorts* têm origem nos *spas* e casas de banho da antiga Roma (II a.C.), ambientes com pequenas e modestas instalações que tinham como característica os fins medicinais das águas e banhos oferecidos,

⁶ AH&LA – *American Hotel Lodging Association*

⁷ *Resorts Brasil* – Associação representativa dos Hotéis de Lazer criada para organizar e regulamentar o setor

principal motivo pelos quais eram procurados. Com o passar do tempo, visando maior conforto do usuário, estas instalações passaram por mudanças. Assim, foram acrescentados outros componentes como restaurantes, esportes, salas, recreação e lojas, proporcionando, além do caráter medicinal também social ao empreendimento.

A pesquisa relata que a atividade ganha novo rumo com os *resorts* suíços que estabelecem um novo esquema de produtos e serviços, visto as dificuldades de acesso, de transporte, tempo de viagem, que resultavam em estadas maiores e demanda por melhores instalações e maior número de atividades sociais. Surge no século XVIII, a indústria suíça de *resorts*. Neste período as atividades eram desenvolvidas no verão, surgindo após 1860 atividades de inverno como a patinação e o esqui.

Para a BSH , nos Estados Unidos, o desenvolvimento de *resorts* teve início no século XVIII, também relacionado ao conceito de *spa*. Contudo, a expansão do conceito está associada a grande expansão do turismo ocorrido depois da Segunda Guerra Mundial. O aumento da renda pessoal, a generalização das férias pagas, urbanização e facilidade de transporte, possibilitaram o acesso a diversos pontos inexplorados, proporcionando assim a disseminação do conceito e criando novos pólos de *resorts* no mundo como Cancun, Jamaica e Antilhas.

Já no Brasil a pesquisa, descreve que o conceito começou a se desenvolver a partir do início do século XX, como na Europa, em localidades de estâncias hidrominerais como Poços de Caldas. Os mais conhecidos criados originalmente como cassinos, quando o jogo era permitido, são Grande Hotel Águas de São Pedro, Grande Hotel Campos do Jordão, Termas de Araxá. Porém o conceito de *resort* como hoje é conhecido pelo mercado, só foi introduzido no Brasil nos anos 70 com empreendimentos como o *Club Méditerranée* Itaparica, o Tropical Manaus e também Rio Quente *Resorts*. Em 1980 o turismo toma impulso definitivo no país e a melhoria da malha viária e aeroportuária diversifica os destinos atrativos. Já os destinos do Nordeste começam a atrair hotéis com o conceito de lazer em meados da década de 90.

Este estudo da BSH *Travel Resourch* apoiado nas estatísticas da *Resorts* Brasil, afirma que o país possui atualmente 60 empreendimentos. Grandes projetos, mesmo com a crise econômica mundial, estão em fase de idealização, e uma nova característica é observada, a união de empreendimentos hoteleiros a empreendimentos imobiliários, em geral destinados a segunda residência.

Após uma compreensão sobre a evolução do conceito de *resorts*, o objetivo deste capítulo, foi de entender como a leitura da situação de uma empresa e de um mercado pode contribuir para a sua reorganização e assim por intermédio de um planejamento de reposicionamento, esta tenha condições de sobreviver em um mercado altamente competitivo.

1.1. A importância da avaliação do ciclo de vida

A cadeia produtiva do turismo costuma reagir muito rapidamente às condições econômicas e sociais. Esta forte volatilidade do mercado poderia motivar os gestores hoteleiros brasileiros a prestarem atenção em muitos índices e tendências econômicas, como também em pesquisas sobre padrão de consumidor, que podem interferir direta ou indiretamente na realidade do negócio ou da organização. Existem empresas nos Estados Unidos como a *Market Research and Technomics* que são especializadas em rastrear e divulgar informações econômicas e comportamentais vitais à hotelaria. No Brasil, poderia-se desenvolver ferramentas para a captação e transformação de dados em informações importantes sobre o mercado e suas mutações.

Outro ponto que impacta diretamente a mudança do comportamento de mercado, principalmente hábitos dos consumidores, está ligado a tecnologia. A evolução constante de inúmeras ferramentas consideradas como marcos inovadores, provoca no cliente novas necessidades e perfis de consumo totalmente diferentes dos conhecidos atualmente.

O fator econômico, com mudanças de cenário constantes, e o tecnológico com muitas inovações, podem colocar em cheque os atuais gestores hoteleiros no país. Esta falta de atenção aos sinais que o mercado apresenta pode levar a uma situação de risco. Muitos indícios apontam para este cenário: diárias bem abaixo das praticadas a nível internacional, flats transformados em condomínios residências, redes hoteleiras nacionais sendo extintas, alto índice de empreendimentos de meios de hospedagem à venda e uma grande competitividade no segmento de *resorts*.

Por isso faz-se necessário que os empreendedores entendam claramente como está o ciclo de vida de sua empresa, seu mercado, e seus produtos, As organizações muitas vezes tratam o ciclo de vida como algo exclusivo do produto.

Em razão das condições econômicas mudarem e a atividade competitiva variar, as empresas, normalmente, constataam a necessidade de reformular suas estratégias de marketing várias vezes durante o ciclo de vida de um produto. Tecnologias, formas de produto e marcas também possuem ciclos de vida com estágios distintos. A seqüência geral dos estágios de qualquer ciclo de vida é introdução, crescimento, maturidade e declínio.(KOTLER, 1998, p.329)

Segundo Mensshein (2007), o mercado também possui um ciclo, da mesma forma que as organizações. O tempo pode ensinar aos gestores a necessidade de se analisar todos os ciclos de vida, passando assim a compreender melhor o produto, a empresa e o mercado.

Para entender melhor o que cada ciclo pode informar, são necessários critérios de acompanhamento e respectivas estratégias para comunicar resultados. Desta forma, as áreas de pesquisa capturam os dados relevantes e os entregam para que sejam utilizados de acordo com a necessidade da empresa e no momento adequado, já que os dados, muitas vezes, são relevantes apenas naquele momento, pois as diversas áreas têm necessidades diferentes e a relevância das informações também é diversa.

Conforme conceituado por Mensshein (2007) é preciso preocupar-se com o ciclo de vida não apenas pensando na questão do produto, principalmente quando se trata da hotelaria, mas sim tomando como base nos seguintes pontos:

a) Ciclo de vida do mercado: os mercados possuem uma vida com inúmeras informações relevantes para a empresa. Desta forma percebe-se que algumas empresas preferem aguardar um tempo antes de colocar no mercado seus produtos. Na hotelaria, isso é uma prática muito comum. Um exemplo claro está no segmento econômico que foi amplamente desenvolvido em um momento de crise dos outros segmentos. Quando o mercado é completamente novo, deixar a outra empresa arriscar é uma estratégia que necessita ser muito bem mensurada. Quando o produto é aceito e começa a crescer os concorrentes também lançam as suas versões do mesmo. No início deste crescimento ainda há mais chances de sucesso do que uma empresa que entra mais tarde, pois na maturidade não existem muitos consumidores disponíveis e entrar neste momento é um risco muito alto, necessitando maior certeza que os consumidores trocarão os concorrentes pela sua empresa. Já recolocar um produto no declínio é uma ação muito arriscada, só existe motivo para fazê-lo se pesquisas indicarem que seu produto, requalificado ou com diferenciais, será bem aceito.

b) Ciclo de vida da empresa: as empresas nascem pequenas e devem demonstrar o seu valor dando aos consumidores os melhores produtos. Os estudos para introduzir uma empresa no mercado precisam ser muito bem elaborados. O planejamento é o primeiro passo a ser dado e somente quando a implantação estiver concluída corretamente, chega a hora de aumentar seu *market share*. Este crescimento só é possível quando há espaço no mercado, não aplicável a produtos obsoletos que não fariam sucesso. Nesta hora as empresas necessitam ter consolidada sua base de clientes e com isso projetar os passos seguintes rumo à maturidade. As empresas tornam-se maduras quando conseguem posicionar seu nome no mercado devido à qualidade dos produtos ou serviços e à capacidade de inovar. Por sua vez, o declínio é um ponto indesejado pelas organizações, mas que muitas sofreram pela capacidade e eficiência dos concorrentes em se inovar. No Brasil, há exemplos de organizações hoteleiras que deixaram de se preocupar em renovar a estrutura mantendo ferramentas profissionais e produtos desatualizados.

c) Ciclo de vida do produto; um produto ou serviço pode ser introduzido no mercado em estágio inicial do ciclo e requer muitos estudos antes de ser efetivamente implantado. Já no crescimento, o produto inicia uma fase de aceitação pelo público-alvo e aumento de vendas. Na maturidade, o crescimento é sempre mínimo e o volume de vendas é estável. No declínio, existem algumas estratégias como o reposicionamento ou a retirada do produto do mercado. Alguns produtos perderam muito o seu valor perante o cliente, por isso há empresas hoteleiras construindo nova oferta, ou seja, tentam se reinventar.

1.2. Mercados em declínio

O detalhamento do conceito de mercados em declínio fez-se necessário, quando do levantamento bibliográfico da história do *Club Med*, objeto de estudo desta dissertação. Neste pesquisa, que será apresentada na capítulo 3 deste trabalho, foi identificado um grande reposicionamento no início da década de 90 em decorrência da organização estar com o seu ciclo de vida em fase de declínio.

Segundo Balanzá e Nadal (2003, p.168) quando o produto está na fase de declínio se faz necessária uma tomada de decisão por parte do gestor, pois este: “Começa a ficar obsoleto, e a demanda exige a introdução de inovações importantes. Nesta fase, a maioria das empresas abandona o mercado porque não é possível manter-se economicamente”.

Na atualidade, o crescimento econômico é pequeno e de rápida e intensa mudança tecnológica, uma gama crescente de empresas se defronta com a necessidade de uma situação de fim de jogo. Num mercado em declínio, a situação pode ser brutal, pois existe uma incerteza muito grande sobre oferta e demanda e a velocidade e a extensão da queda.

Para evitar uma perda significativa de receitas nesse momento, muitos gestores adotam estratégias consideradas fora do convencional. Deixam um pouco de lado aquelas já reconhecidas, como o de “colheita⁸” – eliminam os investimentos, geram o máximo de fluxo de caixa e retiram-se; em alguns casos, partem para estratégias que envolvem um forte investimento no mercado.

Segundo Porter (2004, p. 281), uma redução de vendas é o fator que caracteriza uma fase de decadência. Há, também, pressões competitivas que interferem na rentabilidade, mais intensas ou não.

O quadro 1 retrata os resultados da hotelaria mundial de 1996 a 2005, incluindo os períodos de crise entre 2001 e 2005. Percebe-se uma tendência de crescimento muito pequena na evolução da receita por apartamento, o que impede o desenvolvimento de novos negócios, a recuperação do capital investido e principalmente a lucratividade do setor.

⁸ Colheita: por intermédio de uma saída controlada, extrair o maior fluxo de caixa do negócio possível.

Quadro 1: Resultados REVPAR⁹ Hotelaria Mundial

RESULTADOS APRESENTADOS PELO MKG GROUP - REVPAR		
ANO	PREVISÃO	REALIZADO
1996	0%	-0,4%
1997	9/11%	9,40%
1998	13,5/14,5%	14%
1999	5/7%	5,70%
2000	6/8%	9,40%
2001	5/7%	1,30%
11 September 2001 - Agosto (5,5%)		
2002	2/4%	1,70%
2003*	2/4%	-2,40%
2004	2/4%	2,30%
2005	3/5%	5%

Fonte: adaptado MKC Group (2006)

1.2.1. Condições da demanda e fatores impeditivos de saída

Para Kotler (1998, p.132) a demanda de mercado não é um número fixo e as empresas precisam calcular a sua participação nesta demanda constantemente, segundo os seus esforços de *marketing*. Quando essa equação está negativa, é sinal para reavaliar a estratégia, seja para a recuperação ou a retirada de mercado.

Porter (2003, p. 266) cita que as principais razões para uma queda de demanda estão ligadas a alguns fatores: o avanço da tecnologia com desenvolvimento de produtos substitutivos, normalmente com preços mais baixos e de melhor qualidade; a redução do grupo de clientes, mudanças de estilo de vida e encarecimento dos custos dos insumos ou dos produtos complementares. Por isso, a visão da empresa sobre quanto à demanda afetará substancialmente o tipo de ambiente competitivo pode determinar ou não a estratégia de fim do jogo. Algumas variáveis do ambiente, de acordo com Porter, surgem durante este processo:

⁹ REVPAR – Receita por apartamento disponível

a) Incerteza: a percepção dos concorrentes sobre a demanda influencia diretamente a estratégia de saída. Se as empresas acreditarem que a demanda irá estabilizar ou se recuperar, é provável que mantenham suas posições, mas se o mercado identifica uma queda, com certeza irão reduzir a sua capacidade de produção. A percepção pode variar também pela posição da empresa no setor e pela dificuldade de retirada, ou seja, quanto maior foi o investimento ou a barreira de saída maior será o otimismo sobre a demanda. Este fator é preponderante em muitas das gestões do segmento, empresas muito tradicionais não conseguiram analisar corretamente a situação e acabaram morrendo;

b) Velocidade e padrão do declínio: a velocidade com que o setor entra em colapso vai depender da maneira em que as empresas reduzem a sua capacidade, podendo ser rápida caso exista produtos substitutivos, ou um pouco mais lineares caso não exista substituto e o preço naturalmente comece a subir. Esta situação aconteceu na hotelaria em 2004 no Brasil, principalmente em São Paulo, quando o mercado atentou-se a um crescimento altíssimo de oferta criada pela especulação imobiliária e começou naturalmente a frear o desenvolvimento de mais hotéis e flats;

c) A estrutura dos bolsões de demanda remanescentes: existem duas formas de analisar esta situação. A primeira é se este bolsão for favorável, quando não existe substituto, ou o produto se elitiza e o declínio pode ser lucrativo. Quando o produto pode ser substituído ou é uma *commodity*, ele passa a ter baixo potencial de lucratividade. O potencial de lucro destes bolsões de demanda remanescentes também dependerá da existência de barreiras de mobilidade que protejam as empresas contra possíveis ataques de outras. Algumas redes hoteleiras aproveitaram-se do bolsão remanescente na hotelaria e cresceram vertiginosamente, por intermédio da aquisição de hotéis familiares e de outras redes que não conseguiam mais rentabilizar, devido à crise em 2001.

Para Porter (1999, p.112), da mesma forma que as empresas precisam ultrapassar barreiras de entrada, elas também precisam enfrentar barreiras de saída. Quanto maior forem às barreiras de saída, mais inóspito será o setor na fase de declínio. Alguns pontos podem se tornar uma barreira de saída para uma empresa:

- a) Ativos duráveis e especializados: quanto maior for à especialização dos ativos e seus custos, mais difícil será a sua saída de mercado. Alguns ativos especializados podem ter um valor financeiro menor e por isso podem facilitar a retirada da empresa do negócio;
- b) Altos custos de saída: custos fixos elevados podem comprometer a saída de mercado de uma empresa. Acordos trabalhistas, passivos, custos de desmontagem das instalações e até manutenção preventiva e reposição de peças são situações a serem analisadas;
- c) Considerações estratégicas: a empresa pode querer permanecer no negócio mesmo que as barreiras sejam baixas para sua saída. Essas razões podem ser: inter-relacionamento, fazendo parte de um grupo de negócios da organização e de importância estratégica; acesso a mercados financeiros, reduzindo a liquidez da empresa; integração vertical, onde a empresa faz parte de uma cadeia produtiva pré-estabelecida;
- d) Lacunas de informação: quanto maior for a integração deste produto com outros produtos da divisão, maior dificuldade para obter informações concretas sobre o desempenho, podendo, assim, criar um desvio na tomada de decisão. A desinformação é um fator que ainda é muito latente no negócio de hotéis de lazer. É muito comum no setor de lazer as corporações serem proprietárias de toda a cadeia produtiva, ou seja, dominar desde a venda do produto, por intermédio de sua operadora, até o passeio na localidade, com o receptivo próprio. Esta interações se não bem gerenciadas podem provocar erros na tomadas de decisão em prol da saída ou manutenção de uma divisão no negócio;
- e) Resistência gerencial: pode ocorrer uma forte barreira criada pelos gestores das organizações quando existe um forte envolvimento emocional, como na hotelaria do Brasil, com a maioria dos empreendimentos de propriedade familiar.

f) Barreiras sociais: a interferência governamental para a manutenção de empregos, principalmente em setores de concessão, pode ser uma forte barreira de saída para algumas empresas;

g) Disposição de ativos: quando existe um remanejamento de ativos para novos competidores a um preço baixo, isso pode prejudicar a saída e a rentabilidade dos demais concorrentes no setor. Algumas redes hoteleiras nacionais cresceram utilizando-se da estratégia de comprar ativos hoteleiros por valor baixíssimo e aproveitando para colocar-se no mercado como uma oferta altamente competitiva.

1.2.2. Volatilidades da demanda e as estratégias de fim de fogo

Segundo Kotler (1998, p.322), quando ocorre um excesso de oferta e vendas declinantes, é provável que o preço seja a maior ferramenta de competição neste setor de fim de jogo, principalmente se esses concorrentes forem providos de objetivos diferenciados e uma elevada barreira de saída.

Para tentar amenizar esta situação faz-se necessário identificar a melhor estratégia para que a organização possa navegar neste mercado em decadência. As estratégias mais adotadas, de acordo com Porter (1999, p.117), são:

a) Liderança: a liderança de mercado pode ser uma importante estratégia para manter uma rentabilidade acima da média no setor, por intermédio de um controle sobre o processo de declínio e ser uma das únicas remanescentes. Existem maneiras de se atingir a liderança de mercado; a primeira é assegurando-se que as outras empresas se retirem do setor por intermédio de ações agressivas de mercado; a segunda reduzindo as barreiras de saída dos concorrentes, inclusive por intermédio de aquisições; a terceira desenvolvendo e divulgando informações de mercado confiáveis e aumentando seu valor no mercado;

b) Nicho: identificar uma área do setor em declínio cuja queda será lenta ou as vendas permanecerão estáveis e desenvolver a sua atuação nessa linha, retirando-se dos demais segmentos.

c) Colheita: por intermédio de uma saída controlada, extrair o maior fluxo de caixa do negócio possível. Na colheita são adotadas estratégias como a redução dos modelos produzidos, dos canais de distribuição, a eliminação dos pequenos clientes, deteriorização dos serviços em termos de prazo, manutenção e assistência em vendas;

d) Desinvestimento Rápido: esta estratégia está alicerçada na certeza de que a recuperação do investimento será mais eficiente, caso a empresa seja vendida no início do estágio de declínio. Em alguns casos, a retirada pode ser mais bem sucedida quando executada na fase de maturidade do produto.

Com o conhecimento das características de um setor em declínio e suas principais estratégias, os gestores estão em condições de escolher o melhor caminho. As empresas e gestores bem sucedidos escolhem as estratégias, em vez de permitir que terceiros o façam.

Porter (1999, p. 123) elaborou uma ferramenta que pode apoiar as tomadas de decisões dos gestores:

Quadro 2: Estratégias para negócios em decadência

		Possui pontos forte competitivos para os bolsões de demanda remanescentes	Não possui pontos fortes competitivos para os bolsões de demanda remanescentes
Estrutura setorial favorável durante a decadência		Liderança ou Nicho	Colheita ou Desinvestimento Rápido
	Estrutura setorial desfavorável durante a decadência	Nicho ou Colheita	Desinvestimento Rápido

Fonte: adaptado Porter (1999, p. 123)

O quadro 2 apresenta as opções estratégicas disponíveis para uma empresa em declínio. Segundo esta análise na situação onde o baixo grau de incerteza, de barreiras de saída não tão elevadas, a fase de declínio pode ser ordenada optando-se pela estratégia de liderança ou nicho dependendo dos mercados remanescentes para ela. Quando a empresa não se destaca pelos pontos fortes, a estratégia deve partir para a colheita ou desinvestimento

rápido. Já em situações em que a estrutura setorial já cria algumas dificuldades e não é favorável, mas a demanda remanescente ainda acena um ambiente positivo, as melhores estratégias são a de nicho ou colheita. Em um cenário desfavorável e uma demanda não competitiva nos bolsões a melhor opção é a retirada.

A antecipação das condições do mercado, principalmente quando há maturidade no setor, é o melhor passo para que uma empresa possa melhorar sua situação antes que esta chegue ao declínio. Com isso, as organizações podem minimizar os seus investimentos ou iniciativas que podem elevar o custo de saída, aumentando a flexibilidade dos ativos, enfatizando os segmentos que apresentarão maior resistência na fase de declínio e criando custos de mudanças para os clientes destes segmentos.

1.3. A necessidade de criação de novas empresas

Alguns autores como Kim e Maubourgne (2005) defendem a tese que as organizações para sobreviverem neste mercado competitivo precisam definir seus próprios mercados, criando produtos e serviços até aquele momento inexistentes ou pouco explorados pelos seus concorrentes.

Para se desvencilhar dos oceanos vermelhos, as empresas devem romper as fronteiras vigentes que definam as formas de competição. Em vez de olhar dentro das áreas delimitadas pelas fronteiras, os gerentes devem, de forma sistemática, perscrutar além desses limites estabelecidos, em busca de oceanos azuis. Para tanto precisam observar as indústrias alternativas, outros grupos estratégicos, diferentes grupos de adquirentes, ofertas de produtos e serviços complementares, distintos apelos funcionais e emocionais do setor e inclusive o transcurso do tempo. (KIM e MAUBOURGNE, 2005, p.48)

Peters (2003 p. 32) acredita na importância da necessidade de destruição das empresas: “Destruição (...) é uma palavra impiedosa. Entretanto, eu realmente creio – insisto - que ela é a palavra correta para os nossos tempos”.

Segundo ele as organizações necessitam prestar muita atenção na mudança do comportamento do consumidor e na velocidade das mudanças. As organizações modernas, principalmente o negócio hoteleiro, precisam estar a todo o momento atentas à:

- a) **Era da Instabilidade:** o mercado empresarial vive um período onde as mudanças são rápidas; não há espaço para pensar na perpetuidade dos produtos ou empresas;
- b) **Exploda ou venda aqueles que o fizeram crescer:** produtos ou empresas que acham que o mercado é feito de um sucesso só podem ficar fadados à morte. A melhor maneira de manter uma empresa viva é desfazer-se de produtos ou destruí-los enquanto são lucrativos. Por isso não louve ou preserve coisas que o fizeram crescer, mas sim reinvente o seu negócio;
- c) **Seja ágil:** não dê espaço ao concorrente. As mudanças da organização precisam ser rápidas, pois, caso isso não ocorra, a concorrência pode ganhar o mercado que você almeja;
- d) **Obtenha alcance por intermédio de alianças:** manter alianças estratégicas com outras empresas é positivo para o crescimento do negócio, mas algumas fusões tendem a ser muito prejudiciais e podem provocar uma perda de receita e de valor das companhias;
- e) **Adquira coisas úteis:** quando necessário adquira empresas que estejam começando e que o negócio nela possa agregar valor ao seu;
- f) **Desaprenda... Esqueça:** não pense que o sucesso de hoje garante o futuro de amanhã. As empresas devem estar desprendidas de seus valores e processos atuais. Criar novos produtos ou desenvolver novos métodos de trabalho é essencial;
- g) **Reinvente:** as organizações necessitam mudar a todo o momento, não se pode mais ficar pensando no mesmo negócio ou em situações de produtos similares ou apenas incrementados. É preciso ampliar a capacidade de análise e desenvolver novos negócios sem se prender no passado e presente.

Segundo Peters (2004 p.17), “Se você não gosta de mudança, vai gostar ainda menos de irrelevância”, relata claramente o universo competitivo que circula as empresas. No capítulo primeiro do livro “Reimagine!”, Peters compara a situação do exército americano frente ao terrorismo e à Guerra no Iraque com a necessidade das organizações se modelarem a um novo desenho. Para ele, ambos cometem o mesmo erro. De acordo com sua análise, poderiam pautar-se nas seguintes conceituações:

- a) **Plano, descentralizado, com poucas patentes/ células de operação:** as organizações precisam prestar atenção na agilidade e descentralização das decisões. Muitos cargos podem prejudicar a velocidade de mudanças, criando monstros lentos e pouco ágeis à mudança do mercado;
- b) **Rápido e certo:** a objetividade e foco necessitam ser priorizados na organização, prazos de execução e metas atribuídas a todos são muito importantes;
- c) **Leve, porém não menos letal:** polivalência é fundamental nas novas organizações. Pessoas preparadas a desempenhar vários papéis são essenciais para a saúde financeira de uma organização moderna;
- d) **Munições precisas/ Sistemas inteligentes:** ferramentas de trabalho como sistemas e equipamentos, demandam ser bem selecionadas, pois apóiam em muito a definição, execução e análise da estratégia estabelecida pela direção de uma empresa;
- e) **Comunicação aberta:** toda a organização deve ter claros os seus objetivos individuais e coletivos, bem como a importância de sua área dentro do processo. Os gestores precisam também dar retorno constante aos colaboradores sobre seu desempenho;
- f) **Virtual:** cada vez mais os colaboradores podem ter liberdade de escolher o local de trabalho. É importante também posicionar a empresa como uma jogadora neste novo

comércio eletrônico, disponibilizando seus produtos, serviços, ou canais de venda a todo o mercado.

A hotelaria de lazer no Brasil, ainda está muito longe da realidade que Peters propaga para o mundo dos negócios da atualidade. Há muitos cargos nos organogramas, as estratégias são mal elaboradas e de cunho apenas dos proprietários e gerentes principais. Não existe envolvimento dos colaboradores nas decisões finais e ainda há um grande descrédito nas ferramentas de distribuição eletrônica e gestão de receitas.

Segundo Hayes e Ninemeier (2005, p. 20) o gestor hoteleiro ideal precisa considerar as seguintes questões: como demonstrar aos colaboradores a necessidade de prestação de serviços com qualidade; como avaliar com precisão a qualidade dos serviços; quais são as estratégias e os procedimentos da equipe no tocante à prestação de serviços; como treinar os colaboradores de modo a levá-los a se preocupar com os serviços e as estratégias a eles relacionados; como reforçar as estratégias de preços e distribuição; o que fazer para enfatizar a prestação de serviços como filosofia e não como programa com começo e fim pré-definidos; e como proceder com relação à avaliação de hospedagem.

Capítulo 2. Desenvolvimento de estratégias de *marketing*

Após compreender como e porque analisar a posição de uma empresa dentro de um mercado evolutivo busca-se entender a importância de estratégias de *marketing* para um reposicionamento, e como este pode utilizar adequadamente dos conceitos de diferenciação, segmentação e preço.

Estes itens podem ser considerados como a coluna vertebral na consolidação de um produto na mente de um cliente e nesta pesquisa será utilizada como subsídios para a análise do estudo de caso e suas conseqüências na relação entre anfitrião e convidado.

2.1. Posicionamento

Conforme descrito no capítulo 1, as empresas precisam evoluir cada vez mais rápido e de forma abrupta para poder sobreviver em um mercado altamente competitivo. Para conseguir esta evolução estas organizações baseiam-se na criação de diferenciais competitivos. Mas, nem todos os diferenciais competitivos criados são significativos, por isso, as empresas deverão promover aquelas poucas diferenças que afetem mais fortemente a seu mercado alvo.

Vaz (1999 p.107) discorre que:

Em um mercado, para atender a um determinado benefício, uma grande quantidade de marcas de produtos e empresas é oferecida ao consumidor, este começa a ter dificuldades em absorver a variedade de informações que lhe é transmitida. A partir daí ele passa a selecionar as mensagens, dirigindo sua atenção apenas àquelas que ele julga serem mais adequadas para sua necessidade.

Precisa-se procurar um posicionamento mercadológico que, segundo Ries e Trout (1987, p.3) é “o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial (...)”, preenchendo lacunas não exploradas ou inadequadamente enfocadas.

O básico do posicionamento não é desenvolver alguma coisa de novo e diferente, mas alterar o que já está lá dentro da mente, e realinhar as conexões que já existem. O mercado atual não reage mais as estratégias do passado que deram certo. Há produtos demais, empresas demais. A tendência é criar uma mensagem seletiva e simples, que atinja a mente do cliente dentro de sua linha de conhecimento e experiência anterior.

Complementam-se a definição de Kotler (1998, p.265), que trata posicionamento como: "... o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos".

Kotler (1998) descreve em seus estudos que para a escolha de um diferencial para posicionamento é importante levar em consideração fatores como: sua rentabilidade, a facilidade da comunicação ao cliente, sua originalidade e dificuldade de ser copiada pela concorrência, a real importância desta diferença para o consumidor final e o quanto ele está disposto a pagar por isso.

Ries e Trout (1999) defendem que as empresas devem promover uma proposição única de venda (U.S.P.), ou seja, promover apenas um benefício para o mercado-alvo, segundo eles os posicionamentos "número um" mais comumente divulgados são: melhor qualidade, melhor serviço, preço mais baixo, melhor valor, mais seguro, mais veloz, mais customizado, mais conveniente e tecnologia mais avançada.

Dentro do conceito de posicionamento "número um", Kotler (1998) afirma que podem-se adotar sete estratégias de posicionamento: por atributo - associar um produto a uma característica especial valorizada pelo consumidor; por benefício - associar um produto a um benefício específico esperado pelo consumidor; por uso ou aplicação - associar o produto ao uso ou aplicação; por usuário - associar o produto a um usuário ou classe de usuários; por concorrente - identificar o produto usando um concorrente como ponto de referência; por categoria de produto: associar o produto a outros de uma classe de produtos similares; por qualidade/preço: usar o preço como argumento de qualidade superior, sendo que a maior qualidade é refletida em mais características e/ou mais serviços.

Para Kotler (1998) as empresas precisam tomar cuidado quando da realização do posicionamento, pois os principais erros cometidos nesta fase são subposicionamento, superposicionamento, posicionamento confuso e posicionamento duvidoso.

Subposicionamento caracteriza-se quando os compradores têm apenas uma vaga ideia da marca, não dando a mesma nenhuma percepção especial. Um exemplo bem definido sobre

isso foi quando a Pepsi lançou a marca Crystal Pepsi. O conceito da marca não foi valorizado devido ao produto oferecer um atributo, neste caso a transparência, que não representava naquele momento um benefício importante para um refrigerante, dentro do ponto de vista dos clientes.

O superposicionamento quando o cliente tem uma imagem muito estreita da marca, podendo assim não comprar devido à falta de informação. O exemplo são os carros da Subaru no Brasil, que não conseguem atingir um volume de vendas adequado dentro da classe A, mesmo com a qualidade do produto. O posicionamento confuso acontece quando o produto não consegue ter uma imagem clara na mente dos clientes, devido ao excesso de comunicação ou frequente mudança do posicionamento. É o caso na hotelaria do produto Costa do Sauípe na Bahia, que devido a muitas intervenções, hoje tem uma enorme dificuldade de afirmar qual é o seu verdadeiro objetivo.

Já o posicionamento duvidoso caracteriza-se quando o cliente não consegue acreditar nos apelos de propaganda da marca. Foi o caso da Fiat, quando entrou no mercado brasileiro, que teve enormes dificuldades em lançar seus carros com baixa cilindrada para competir com os carros da *Volkswagem*.

Em anuência a *Ries e Trout*, há o enunciado do *Cool Brand Leaders Council*, um conselho inglês de *designers*, profissionais de publicidade e *marketing* e jornalistas, que é responsável pela publicação anual do livro *Cool Brand Leaders* e que diz que “é reconhecido que uma forte marca é crucial para um produto ou serviço. Marcas *cool* estão aptas a criar uma relação intangível e valiosa com os consumidores e serem marcadas fortemente em suas mentes.” (*Cool Brand Leaders Council*, 2004).

Assim, a observação do estilo de vida de uma pessoa é uma boa forma de entender o que chama a atenção dela, pois, conforme o resultado daquilo que seja identificado como necessidade de um determinado grupo, haverá produtos que procurarão atender a esse consumidor e tentarão se posicionar como a melhor opção de compra para ele.

Complementando ainda o processo de segmentação de demanda ou entendimento do perfil do consumidor, é interessante buscar a antiga e conhecida referência Maslow (que apresentou a teoria da hierarquia das necessidades) *apud* McCarthy & Perrault. No quadro 3 os autores traçam um paralelo entre a hierarquia das necessidades e as formas de posicionamento que podem ser exploradas.

Quadro 3. Hierarquia das necessidades e posicionamento mercadológico

Necessidade	Exemplo da necessidade	Slogan
Necessidades Biológicas	Necessidade de alimentos, bebida, descanso, sexo e etc.	“Realmente mata a sua sede” – <i>Gatorade</i> .
Necessidades de Segurança	Necessidade de proteção e bem-estar físico (talvez envolvendo alimentação, saúde, medicamentos e exercícios físicos)	“Você está bem protegido sob o guarda-chuva” – <i>Travellers Insurance</i> .
Necessidades Sociais	Necessidade de amor, amizade, status, estima e aceitação pelos outros	“Quando você dá o máximo para enviar o melhor” – <i>Hallmark</i>
Necessidades Pessoais	Necessidade de auto-estima, realização, alegria e relaxamento	“Custa um pouco mais, mas vale a pena” - Tintura para cabelos <i>L’Oreal</i> .

Fonte : Adaptado McCarthy e Perrault (1996, p.118).

Para aplicar um posicionamento de qualidade precisamos entender qual o perfil de clientes que desejamos atingir e suas reais necessidades estudando os conceitos de segmentação conforme estabelecido por Kotler (1998). Segundo ele existem seis fases bem distintas entre a segmentação e o posicionamento, apresentadas abaixo:

- a) Identificação das variáveis de segmentação de mercado e segmentação do mercado;
- b) Desenvolvimento de perfis dos segmentos resultantes;
- c) Avaliação da atratividade de cada segmento;
- d) Seleção do segmento alvo;
- e) Identificação dos conceitos de posicionamento possíveis para cada segmento-alvo;
- f) Seleção, desenvolvimento e comunicação dos conceitos de posicionamento escolhidos;

2.2. Segmentação

Qualquer empresa que decide operar num mercado reconhece que, normalmente, não pode atender a todos os consumidores, pois são numerosos, dispersos, diversificados em termos de exigência de compra. Em vez de competir em todos os lugares, precisa identificar os segmentos de mercado que pode atender com maior eficácia.

[...] os mercados consistem de compradores que diferem entre si em muitos aspectos e podem ser segmentados de várias maneiras [...] A segmentação de mercado representa um esforço para um aumento de precisão de alvo de uma empresa. Ela pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos. (KOTLER, 1998, p.225)

O conceito de mercado precisa ser realçado, uma vez que é nesse ambiente que os hotéis sobrevivem como empresas. McCarthy e Perrault (1996, p. 24) apresentam a seguinte definição: “mercado é um grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que está disposto a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e serviços”.

Significa dizer que o mercado em que os hotéis estão inseridos constitui um ambiente que comporta clientes potenciais, com diversas características e necessidades. Existe uma diversidade de hotéis que buscam a identificação com essas necessidades, o que faz com que o mercado se segmente: para cada grupo de clientes com necessidades similares existe um tipo de produto que atenda, pelo menos, a média destas necessidades.

As relações de mercado não existem isoladamente, coexistem com outras formas de relação de troca, uma vez que faz parte da condição humana interagir com outro, trocar emoções, compartilhar sonhos, esperanças, tristezas, aflições, reconhecer e ser reconhecido pelo outro. (DENCKER, 2004, p.89)

É muito comum na hotelaria a utilização da segmentação por nicho (Kotler, 2004), que se caracteriza por um grupo bem definido, geralmente identificado ao se dividir um segmento em subsegmentos ou ao se definir um grupo com um conjunto de traços distintos que pode usar uma combinação especial de benefícios.

O conhecimento das necessidades dos consumidores, ou o processo de segmentação da demanda, pode ser obtido pelo que é chamado de “análise psicográfica do público alvo”, técnica que aborda as atividades, interesses e opiniões do consumidor. McCarthy e Perrault (1996, p.121) defendem esta análise, chamada por eles de “análise de estilo de vida”, pelo seguinte motivo: “os estilos de vida ajudam profissionais de *marketing* a formatarem um quadro mais humano do mercado alvo”.

Quadro 4. Dimensões do estilo de vida

Dimensão	Exemplos		
Atividades	Trabalho Hobbies Eventos sociais	Férias Entretenimento Filiação a clubes	Comunidade Compras Esportes
Interesses	Família Casa Trabalho	Comunidade Recreação Moda	Alimentação Veículos de mídia Realizações
Opiniões	De si próprios Problemas sociais Política	Negócios Economia Educação	Produtos Futuro Cultura
Dados Demográficos	Renda Idade Ciclo de vida da família	Área Geográfica Tamanho da cidade Tipo de moradia	Ocupação Tamanho da Família Educação

Fonte: McCharthy & Perrault (1996, p.122).

Por “quadro mais humano” entende-se a ponderação de idéias e comportamentos das pessoas, que complementam os dados clássicos de segmentação, baseados nos dados demográficos.

No objeto de estudo, o luxo foi o segmento escolhido para o desenvolvimento de seu reposicionamento. Devido a esta escolha, apresentam-se no próximo tópico alguns conceitos de luxo.

2.2.1. Luxo

Segundo Ferreirinha (2008) o vocábulo luxo é originário do latim *luxus*, que significa fausto, suntuosidade, grandeza.

O luxo segundo Forbes (2004) existe desde o início da existência do homem e está sempre relacionado à ostentação e o prazer de adquirir algo que ofereça um sentimento de superioridade.

Desde a era paleontológica até a Idade Moderna, o luxo tem servido de elemento para acalmar o homem (...). No início da Era Clássica, por exemplo, as classes privilegiadas doavam seus bens para a igreja para garantir a salvação eterna. Sacrifícios como esses eram feitos em louvor a Deus, pois o luxo era a marca da aliança, a maneira que o homem encontrou de não se perder. O luxo situava o homem em relação a Deus ou aos deuses.

O luxo carregou um significado sagrado até a Revolução Francesa, quando se degenerou em batalha pela hierarquia social. O luxo passou de Deus para o âmbito da pura exibição burguesa (...). No entanto, se é inegável que as condutas de luxo são indissociáveis dos afrontamentos simbólicos entre os homens, existem razões para acreditarmos que, diante de um mundo globalizado e da evaporação da hierarquia social em favor da multiplicação em pequenos mundos, estamos recuperando o antigo sentido divino do luxo. (JORGE FORBES, 2004)

Com base nas definições acima, luxo é algo subjetivo, pois está relacionado ao que o consumidor sente ao adquirir ou usufruir o produto ou serviço. Em geral, são coisas que não estão relacionadas com as necessidades básicas do indivíduo, mas que suprem uma necessidade emocional, tal como, a satisfação por obter algo que aumente seu prazer ou conforto, mas que é custoso.

Em uma atualidade em que tudo tende a estar acessível à massa, o indivíduo busca formas de se sentir único, de ser diferente dos outros, tentando então obter ou viver experiências raras.

O luxo continua sendo uma raridade. O que é raro nos dias de hoje? Segundo o sociólogo Domenico de Masi, primeiro, o tempo. Nossa maior riqueza é o tempo. Segundo, a autonomia; terceiro, o silêncio; quarto, a beleza; e,

quinto, o espaço. São esses os cinco elementos do luxo (FORBES *apud* DE MASI, 2004¹⁰).

Segundo Brooks (2004), que discute as cinco zonas de valor para o cliente, “este desejo de consumir produtos escassos está relacionado ao *status*, ou seja, o valor da pessoa reconhecida pelos demais”.

Mas segundo Forbes (2004):

Deixou de ser apenas símbolo de status social privilegiado e passou a ser símbolo do desenvolvimento pessoal. Ou seja, deixou de ser considerado como uma herança cultural de determinada linhagem, nobreza, tradição, aristocracia e passou a ser considerado conquista que dependem da iniciativa, capacidade de realização, liderança e coragem.

Em nenhum outro momento da história tantas pessoas aproveitaram o luxo para melhorar a qualidade das próprias vidas (BROOKS, 2004).

Mas o mercado de luxo deve ser exclusivo aos países do Primeiro Mundo, não é? Só lá estão os recursos para um mercado tão sofisticado, ou não? – Não. O mercado nos países emergentes é definitivamente menor, mas ele existe e até surpreende pelo seu tamanho e grau de sofisticação. Ele se revela desde que você consiga isolá-lo do “resto” do país; se não fizer isto, ele se esconde atrás de perversas médias com que estamos acostumados a trabalhar (RICHERS, 1997 p. 119).

Um exemplo de que isso realmente acontece apareceu em reportagem da *Folha de São Paulo* dizendo que “A economia no Brasil cresceu em média apenas 1,5% ao ano nos últimos cinco anos. Mas de acordo com a *MCF Fashion*, uma consultoria de produtos de luxo, o mercado de produtos de luxo vem crescendo 33% anualmente, em termos reais” (*MCF Fashion apud* Collitt 2004).

Uma outra informação que confirma o crescimento do mercado de luxo é a que diz que “segundo as estimativas da *Câmara Americana de Comércio (Amcham)*, que organizou

¹⁰ FERREIRA, Geslayne F. *at all*: Conceituação de Hotéis Exclusivos. In: TRIGO, Luiz G. Análises regionais e globais do turismo brasileiro. São Paulo: Roca, 2005.

no primeiro semestre deste ano o seminário Consumo de Luxo, o setor representa hoje cerca de 0,5% do PIB brasileiro, e a expectativa é de crescer ainda mais nos próximos dois anos” (GIRARDI, 2004).

A oferta de produtos de luxo existe para atender às mais diversas necessidades de consumo. Os donos de cães na cidade de São Paulo, por exemplo, têm muitas opções de serviços de luxo para seus animais, tais como: padarias, clínicas de cirurgias plásticas, fotógrafos especializados, psicólogos, hotéis de luxo e lançamentos de grifes, além de produtos como coleiras em joalherias e até uma linha especializada em butiques famosas (SCHIVARTCHE, 2004).

Outro exemplo: procurando oferecer a oportunidade de o consumidor adquirir produtos escassos, uma montadora de automóveis apresentou no início deste ano um novo modelo de utilitário para executivos brasileiros. O *test-drive* foi feito após confirmação da presença por intermédio de aparelho celular dado de presente ao pequeno grupo de convidados que foram transportados de helicóptero até o local (UPDATE, 2004).

Em meio às butiques na cidade de São Paulo, está uma loja que atende a uma clientela preocupada com estilo e entediada com as ofertas das ruas genéricas de consumo de luxo. Essas lojas exclusivas, semelhantes a um clube noturno, misturam moda e *design*. Mesclam produtos como sapatos, flores, revistas, comida, música e arte, mas não são uma loja de departamentos e sim um local voltado aos consumidores mais exigentes, que buscam produtos novos e singulares a cada visita (HARKIN, 2004).

Em lojas de estilistas famosos os ambientes são perfumados com aroma exclusivo, desenvolvido por perfumistas de grandes grifes de perfume. As araras são revestidas de couro preto para evitar ruídos ao manejar os cabides. “O luxo é feito de detalhes. É todo o processo e todo o serviço que a gente pode oferecer”, diz Ocimar Versolato (2004), estilista brasileiro, em entrevista para a agência *Reuters* concedida em uma das três de suas lojas recém-abertas em São Paulo, ao lado de outras grifes internacionais.

Com base nas ofertas do mercado a Folha de São Paulo (2004) diz:

O psicanalista Jorge Forbes é defensor de que um novo tipo de luxo está surgindo em oposição à empáfia do luxo arcaico (...). Em vez de normas rígidas do “pode/não pode” opressivo, o “novo luxo” cobra apenas informação, referências, citações (...) ele legitima as compras caríssimas de artigos desde que essas compras respondam ao desejo de quem compra e não à vontade de mimetizar os hábitos fossilizados de uma nobreza já

desacreditada (...). O psicanalista lembra que o exibicionismo do luxo é tanto mais forte quanto uma sociedade cultue o futuro, em detrimento ao passado. Sem história, os conquistadores tentam se aproximar de símbolos que os legitimem na hierarquia social.

Em relação ao luxo, pode-se verificar que houve um transpassar do conceito de ostentação e fausto para um conceito de estilo de vida, prazer e principalmente de distinção.

A hotelaria é um dos setores que acompanha a evolução deste conceito, uma vez que é integrante da sociedade e, deste modo, procura novos caminhos para se adequar às exigências e necessidades de seus potenciais consumidores.

Ferreirinha, especialista em luxo, em uma entrevista em 11 de outubro de 2008 ao Caderno Ela no Jornal o Globo, justifica esta linha de raciocínio:

O acesso ao luxo está associado ao exclusivo. E o tempo passou a ser raro. Nossa relação com o tempo se transformou em luxo quando observada pelo olhar do comportamento. Assim, luxo é ter tempo. Nesse sentido ganhará espaço tudo o que de alguma forma parar a correria do tempo ou quem sabe a pressa. *Spas, resorts, viagens de experiência, turismos sensoriais e bem estar (...)* Seguramente, há um implemento das atividades de negócios pautadas no luxo da experiência”.

2.2.2. O luxo na hotelaria

Já foi dito neste estudo que o foco principal da hotelaria é o cliente, o que nos leva a conceitos de customização, trabalhada por Kotler, Bowen e Makens.

A customização é pensar no negócio de forma a criar as melhores condições para o cliente no que se refere à sua experiência no hotel, é prover serviços e facilidades que diminuam as percepções de incômodo e busquem eliminar *gaps* de serviço.

Para efeito de análise de conceituação de um hotel de luxo, adota-se o conceito de produto disponibilizado por Kotler, Bowen e Makens, que trabalha com as idéias de *core product*, *facilitating product*, *supporting products* e *augmented product*, um conceito mais abrangente, em que há um crescente na conceituação do produto e naquilo que o cliente perceberá como valor agregado.

Os hotéis de luxo podem representar a ponta do *iceberg* da oferta hoteleira, isto porque, como na pirâmide sócio-econômica de qualquer sociedade, a parcela da população com maior poder aquisitivo é pequena em relação ao total. No Brasil, por exemplo, a faixa de maior poder aquisitivo não representava em 2003 mais do que 4% dos domicílios com renda superior a vinte salários mínimos, segundo dados do *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE* (2004). Assim, conseqüentemente, o universo de demanda para o consumo de produtos de luxo é relativamente menor do que para os produtos que se direcionam para público com menor poder aquisitivo.

Em termos práticos, o que se espera de um hotel de luxo são os seguintes aspectos (CHON e SPARROWE, 2003): instalações amplas, bem cuidadas e conservadas, que primem pelo uso de materiais naturais, ambientação coerente com a proposta do hotel, tanto nas áreas comuns quanto nos apartamentos, serviço atencioso, gastronomia primorosa e tecnologia nas áreas de informática e comunicações. A explicação acima é simplista, pois proporcionar aos clientes a percepção de luxo em um hotel é uma tarefa árdua e multidisciplinar, na qual estão envolvidos profissionais de diversas áreas, que atuam desde a concepção do produto. O quadro 5 apresenta os valores médios de investimento por unidade habitacional para os empreendimentos das categorias econômica, superior e luxo, de acordo com o critério de classificação utilizado pelo escritório da consultoria hoteleira HVS *International*.

Quadro 5. Investimento por apartamento sem o valor do terreno

Categoria	Investimento por UH
Econômico	R\$ 60.000,00 a R\$ 70.000,00
Superior	R\$ 85.000,00 a R\$ 100.000,00
Luxo	R\$ 120.000,00 a R\$ 150.000,00

Fonte: HVS *International* (2008).

O ponto final de análise de um hotel de luxo é o preço praticado nas diárias. Este tipo de hotel está posicionado nos níveis mais elevados do mercado. Para orientar tal análise, toma-se o exemplo americano de análise de hotéis de acordo com diferentes faixas de preço

da AH&MA *apud* Chon e Sparrowe (2003, p. 96-97), para tanto, se adapta o conceito para uma realidade fácil de ser apurada no Brasil.

Quadro 6. Tarifas por categoria

Categoria	Tarifa
Luxo	Propriedades com tarifas acima do 85% da tarifa mais alta de seu mercado geográfico.
<i>Upscale</i> ou Superior	Propriedades com tarifas entre 70% e 85% da tarifa mais alta de seu mercado geográfico.
Preço Intermediário	Propriedades com tarifa entre 40% e 70% da tarifa mais alta de seu mercado geográfico.
Econômico	Propriedades com tarifa entre 20% e 40% da tarifa mais alta de seu mercado geográfico.
Super Econômico	Propriedades com tarifa abaixo dos 20% da tarifa mais alta de seu mercado geográfico.

Fonte: Adaptado de *Smith Travel Research apud* Chon e Sparrowe (2004, p. 96-97).

Chon e Sparrowe (2003, p. 96-97) alertam que este é um sistema de avaliação que dependerá da região e das condições da oferta, assim, não pode ser utilizado indiscriminadamente, pois em algumas localidades poderá ser aplicado pelo fato da oferta hoteleira não existir em todos os níveis.

Destaca-se ainda, que o preço praticado de diárias é, também, um elemento de posicionamento neste tipo de mercado, uma vez que está se trabalhando com desejos e necessidades de *status*.

O setor de hospitalidade, no segmento de luxo, visa atender às necessidades e preferências de novos grupos consumidores, conforme dados apresentados a seguir.

Estes novos grupos estão sendo mapeados pelas redes internacionais. A multinacional hoteleira Accor encomendou, em 2005, uma pesquisa para a empresa francesa *Sémis – Sensibilités, Signes & Générations*, com o objetivo de identificar o perfil desses hóspedes.

Segundo esta pesquisa, os clientes do mercado de luxo são divididos em quatro grupos bem característicos: *Héritage, Bobos, MoMos* e *YoYos*.

Os *Héritages* têm as seguintes características: é uma geração fortemente marcada pelos fatos históricos, que vão da depressão de 29 à guerra da Argélia, que está em fase de aposentadoria. Desse grupo, 26% são proprietários de seus imóveis, detêm poderes políticos e econômicos e são formadores de opinião para o consumo pelas gerações futuras. Garantem a manutenção de um alto nível de qualidade em vários setores, geram margens de lucro e provocam avanços tecnológicos nas áreas de saúde, lazer, alimentação e têxtil.

Os *BoBos* são burgueses no estilo de vida e boêmios nas ideias. Possuem entre 40 e 50 anos. Do total, 39% vivem sozinhos. Estão no auge da maturidade profissional e, portanto, do *stress*. Estão cheios de vontade e de nostalgia e bem conservados para recomeçar. As palavras-chave para este grupo são: luxo, conforto, retrô, natureza, equilíbrio dos elementos, nostalgia, autenticidade, liberdade, *frissons*, satisfação e prazeres sensuais. Em termos de serviço esperam a certeza da presença humana, a personalização das relações, o zero de preocupação. Querem ser cuidados para não se stressar, ter tudo sob controle.

O grupo *MoMos* (*móBILE* e *MORAL*) é formado por impulsivos e atualizados. Estão na faixa dos 30 anos. Do total, 29% vivem sós. *MóBiles* na vida, nas ideias, nos sonhos. As palavras-chave são modernidade, mobilidade, novidade, diversidade, pluralidade, mestiçagens, diversão, interação, jogos, virtual-real, ingenuidade e menos rigor.

Os *YoYos* (*JOVEM* e *YOBBO*) vivem em grupo e são espertos. Têm vinte anos ou são adolescentes. Apenas 6% vivem sozinhos. Um *YoYo* é precoce, mas vive aventuras e a infância prolongada no conforto do lar. É uma geração que vive entre comportamentos de preferência *trash* ou envolvendo riscos e o *high tech*. O luxo como discorrido, mostra o quão subjetiva é sua conceituação, no entanto, a força de sua presença, aliada a outros itens, como *design*, deixa clara a importância do conjunto.

Dentro desta análise de segmentação e dos estudos apresentados acima, a escolha de reposicionamento mundial do *Club Med* no segmento de luxo pode ser a correta, já que a maior concentração de clientes está no grupo dos *BoBos*, depois seguidos pelos *MoMos*.

2.3. Diferenciação

Para realizar um posicionamento adequado, faz-se necessária a escolha dos diferenciais competitivos corretos. Para Kotler (1998, p. 254): “diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes”

Diferenciação em hotelaria é a prática de procurar fazer com que o produto possa agradar ao cliente não só pelas instalações e serviços, mas que lhe dê a certeza de que ali é o melhor local para se hospedar e que ali ele poderá encontrar tudo aquilo que realmente importa para ele. Essa afirmação tem a ver com o conhecimento do público alvo do empreendimento, de seu estilo de vida e de suas conseqüentes necessidades e desejos.

Instalações e serviços, para Rushmore (1997 p. 92) são inseparáveis e estão relacionadas diretamente com o tipo de hotel:

A tipologia do hotel se refere às instalações do hotel, bem como os serviços e *amenities* disponíveis aos hóspedes. Os tipos mais comuns encontrados nos Estados Unidos são: Comercial (ou Negócios), Convenções, *Resorts* (ou Lazer), *All Suítes*, Microtel, Centros de Convenções, Cassinos, *Bed & Breakfast* (Pousadas) e *spas*.

Rushmore (1997 p. 92-96) defende que cada hotel possui um perfil de uso diferente, o que acaba por atrair hóspedes específicos e com necessidades específicas e essas necessidades acabam por definir as instalações do hotel e os serviços que este deve oferecer. O autor aborda o assunto de seu ponto de vista profissional, que está ligado ao ramo de planejamento, desenvolvimento e avaliação hoteleira, principalmente.

Lewis e Chambers, com visão de especialistas em *marketing*, estendem o conceito defendido por Rushmore. Eles tratam o assunto “instalações e serviços” englobando os conceitos de insumos e ambientes.

Lewis e Chambers (2000 p. 37-39) afirmam que os insumos incluem principalmente os fatores físicos sobre os quais, se pode ter controle direto ou quase direto, pois por intermédio do processo de gestão podem ser definidos os padrões mínimos da qualidade de televisores, matérias primas para o restaurante, serviços de manutenção dos sistemas de elevadores e outros. A qualidade está, portanto ligada a tudo que é físico no hotel, com o tipo de oferta e sua conservação.

Quanto ao ambiente, os autores mencionam aquilo que é feito no campo tangível no hotel, mas que gera resultados intangíveis na mente do hóspede, como uma fechadura eletrônica, que apesar de ser tangível e servir para trancar a porta como uma fechadura tradicional qualquer, acaba por incrementar a percepção de segurança do hotel pelo hóspede.

Em relação aos serviços, existem dois pontos de análise: o que oferecer e quem oferecer.

“O que oferecer” precisa estar relacionado com a estrutura operacional e administrativa do hotel, no intuito de que o que seja oferecido possa ser percebido dentro das expectativas do cliente. Os colaboradores serão os responsáveis por “prestar” os serviços definidos. Neste ponto, o grande desafio para os gestores é a montagem de equipes que tenham rapidez, profissionalismo, responsabilidade e muita empatia.

Lewis e Chambers já colocam nesta interpretação a ideia de intangibilidade do produto, pois contemplam o ambiente como um fator que pode ou não gerar percepções positivas pelos clientes e já apresenta um dos maiores problemas da hotelaria, que é a forma como são prestados os serviços ofertados, que sempre estará ligada ao aspecto pessoal de cada colaborador contratado.

Kotler, Bowen e Makens (1998 p. 274-282) já encaram as instalações e os serviços dentro de um conceito de produto que possui quatro níveis: *core product*, *facilitating product*, *supporting product* e *augmented product*.

Core Product é o nível mais básico, que foca o negócio por intermédio da seguinte questão: o que o comprador está realmente comprando? É necessário descobrir qual o real interesse dos clientes no hotel, pois na maioria das vezes não se está vendendo apenas cama e banho.

Facilitating Product, como mencionado por Rushmore anteriormente, são as instalações e serviços necessários e inerentes ao produto, totalmente sintonizados com seu *Core Product* e conseqüentemente com os diferentes desejos e necessidades dos hóspedes.

Supporting Products são as instalações e serviços ofertados para adicionar valor ao produto e ajudá-lo a diferenciar-se dos concorrentes.

Augmented Product: inclui os conceitos de acesso, atmosfera e customização. Segundo Kotler, Bowen e Makens (1988, p.277), esse é o nível mais importante do produto:

Do ponto de vista gerencial, o *core product* tem seu foco no negócio; em sua razão de ser. *Facilitating Products* é o que é essencial para se atingir o público alvo. *Supporting products* podem ajudar no posicionamento do produto. De acordo com Christian Gronroos, um especialista em marketing de serviços, o *Core*, o *facilitating* e o *supporting products* determina o que o cliente recebe mas não como ele recebe. A entrega dos serviços afeta a percepção dos serviços. O *augmented product* combina o que é oferecido com o como é entregue.

O conceito de acesso refere-se às facilidades de se comprar o hotel, seja no que tange ao fato de ter acesso no sentido literal, que na verdade implica em o hotel estar instalado em local facilmente acessível para o público alvo, ou às facilidades de consumo, que dizem respeito à oferta de serviços em pontos de distribuição adequados (agências, centrais de reserva, *call centers*, etc.) e à sua entrega em tempo adequado.

A atmosfera, por sua vez, é considerada um ponto crítico na hotelaria. É apreciada pelos sentidos. Termos ligados a sensações são os mais indicados para definir os elementos, conforme mostrado no quadro 7.

Quadro 7. Dimensões da ambientação

Sentido	Dimensões
Visão	Cor, luminosidade, tamanho e forma
Audição	Volume
Olfato	Aromas e frescor
Tato	Leveza, suavidade e temperatura

Fonte: Adaptado Kotler, Boen e Maken (2004, p. 276).

Outro ponto importante de diferenciação é a utilização do conceito de percepção de produto. As percepções captadas por um cliente que fez uso de um hotel têm características intangíveis, pois apesar dele transitar em um espaço delimitado e utilizar-se de itens tangíveis, quando termina seu consumo nada mais lhe resta senão suas lembranças.

Uma influência de motivadores de instintos pode ser reconhecida mais claramente entre os hóspedes de hotéis cinco estrelas do que entre motéis econômicos. O cliente do hotel de luxo busca uma experiência especial, *status* e um alto nível de serviço personalizado. Já o usuário do motel econômico é motivado pelo desejo de uma experiência funcional. (SWARBROOKES e HORNER, 2002, p. 218)

Para um gestor é necessário administrar a experiência do hóspede dentro do hotel no intuito de garantir a satisfação do cliente. Para tanto, existem pontos relativos ao produto que merecerem atenção criteriosa, pois por intermédio deles é que ocorre a experiência do consumo.

Esses pontos do produto, críticos para Lewis, Chambers e Chacko (1994, p. 427-451) são chamados de *mix* de apresentação hoteleiro, e referem-se a “todos os elementos utilizados pelo hotel para aumentar a tangibilidade do *mix* do produto/serviço na percepção do público alvo no lugar e tempo apropriado.” Significa dizer que os elementos do *mix* de apresentação são pontos estratégicos a serem cuidados pelos gestores hoteleiros, pois é por intermédio deles que os hóspedes têm percepção sobre o produto.

Os elementos do *mix* de apresentação são: instalações, localização, atmosfera ou ambiente, colaboradores, hóspedes e preço.

O elemento instalações, no *mix* de apresentação, diz respeito a tudo o que é físico e que possa ser rapidamente percebido em um hotel. Basicamente, refere-se ao projeto arquitetônico e seus complementos, tais como: a decoração, paisagismo e acabamentos, bem como o estado de conservação de cada qual.

A localização, que já foi muito importante, passa a ter atualmente um valor menor, por conta de todos os avanços na área de transportes, bem como da diversidade de opções da oferta. Porém, obviamente, no esforço de tangibilização do produto, esta pode ser utilizada como um reforço aos outros elementos e como um diferencial a ser explorado em um ambiente altamente competitivo.

O ambiente ou a atmosfera fazem referência à experiência sensorial que o hóspede tem ao adentrar ao hotel. A consistência do ambiente é percebida de várias formas, seja pelas cores, efeitos de iluminação, essências, temperatura ou texturas. Em resumo, explorar a atmosfera equivale a explorar todos os sentidos do cliente, despertando nele um sentimento positivo, com valor estético. A correta exploração deste elemento pode garantir diferencial importante frente aos concorrentes, uma vez que os hotéis são produtos muito similares.

Os colaboradores são aqueles que se apresentam aos hóspedes como os geradores, intermediários e facilitadores de suas experiências no hotel. Assim, necessita haver um envolvimento dos colaboradores com o negócio a tal ponto que os hóspedes possam se identificar com o produto por intermédio da presença e das atitudes dessas pessoas.

Segundo Pesavento (2004, p. 33) criar uma percepção de produto não é uma tarefa muito fácil. Ela afirma que:

Trabalhar com o sensível é reporta-se a um núcleo primário de percepção e tradução da experiência humana no mundo. Como tal envolve o domínio das sensações, o reconhecimento e a identificação dos fenômenos relativos à experiência e a sua classificação, traduzindo tais percepções qualificadas do real sob a forma de representações, que se exteriorizam em práticas, valores, palavras e imagens”.

Com isso, a diferenciação pode ser traduzida como uma série de fatores que interferem na intangibilidade do produto. Quanto mais fatores associados, maior é a possibilidade do mercado perceber o produto como diferenciado e de pagar mais por ele.

Para o *Club Med*, existem dois fatores importantes de diferenciação dentro de sua proposição única de venda, a primeira é a manutenção dos conceitos de G.O.¹¹ e a segunda a transformação dos *Villages* em espaços mais sofisticados “Espaços 5 Tridentes” com uma gama maior de serviços.

Com relação ao papel do G.O. dentro da prestação de serviços e sua interação com o com o cliente, como também da melhoria dos serviços, estes serão tratados no capítulo 3 com profundidade. Agora iremos destacar o conceito de design, que também está sendo muito utilizado pelo *Club Med* na melhoria da infra-estrutura dos *Villages*.

¹¹ GO – Gentil Organizador

2.3.1. Design

O termo *design* vem do inglês, tendo como base o latim *designare*, de *signum* (marca, sinal) e significando desenvolver, conceber (DESIGNBR, 2004).

A expressão *design* surgiu no século XVIII, na Inglaterra, como tradução do termo italiano *disegno*, mas com o desenvolvimento da produção industrial e com a criação das *Schools of Design*, é que esta expressão passou a caracterizar uma atividade específica no processo de desenvolvimento de produtos (UNICARIOCA, 2004).

Entende-se por *design* a melhoria dos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais dos produtos, de modo a atender às necessidades do consumidor, melhorando o conforto, a segurança e a satisfação dos usuários.

Segundo o SEBRAE de Minas Gerais, “*design* é uma atividade que mistura arte e negócios, cria e/ou melhora a funcionalidade e a plástica do produto, com o objetivo de torná-lo mais atraente, sedutor ao olhar e despertar o desejo de adquiri-lo” (Sebrae MG, 2004).

A origem do design no Brasil está ligada a alguns europeus que trouxeram o racionalismo para o País e o introduziram no curso organizado por P.M. Bardi no Museu de Arte de São Paulo. Durante um bom tempo, a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo foi o grande núcleo de Desenho Industrial e Comunicação Visual - até que, em 1962, estas disciplinas se tornam seqüências quase tão importantes quanto as de Edificação e Urbanismo. A partir da década de 60, diplomavam-se os primeiros designers no Rio de Janeiro, na Escola Superior de Desenho Industrial, primeira instituição inteira e exclusivamente dedicada à disciplina. (OTHAKE, 2004)

Müssnich propõe um conceito de *design* que montou enquanto era presidente da Apdesign, onde diz:

Design é uma atividade especializada de caráter técnico-científico, criativo e artístico, com vistas à concepção e desenvolvimento de projetos de objetos e mensagens visuais que equacionam sistematicamente dados ergonômicos, tecnológicos, econômicos, sociais, culturais e estéticos que atendam concretamente às necessidades humanas. (MÜSSNICH, 2004)

Cada vez mais se torna acirrada a disputa entre produtos e serviços por uma colocação no mercado e pela simpatia do consumidor. Empresas de todos os segmentos investem em qualidade, tecnologia, etc. Mas quando, em termos de qualidade e tecnologia, as concorrentes se equiparam, o diferencial tem sido o *design*.

Segundo Peters (2000), consultor americano de renome internacional:

O design é a alma do negócio (...) O especialista em gerenciamento, o inglês Christopher Lorenz diz que o design pode oferecer a oportunidade mais significativa para se atingir a diferenciação fundamental (...) No *design*, ao contrário do que se pensa, a estética (aparência) do produto não é o principal, mas sim a funcionalidade, a praticidade e a limpeza visual.

Na concepção de Bezerra (2002), “*design* é um instrumento para agregar valor e para encontrar diferenciais competitivos. Um processo de *design* é um processo de inovação. Buckminster Fuller, um famoso arquiteto e *designer* americano, dizia que ‘o contrário do *design* é o caos’”.

Ainda segundo Bezerra (2002), o poder do *design* implica “em fazer com que todos os agentes de uma empresa (a infraestrutura, os produtos, os processos, os serviços etc.) traduzam uma imagem planejada e coerente, e que caia bem aos olhos dos consumidores”.

No Brasil, o *design* visual, como hoje é entendido, foi implantado por Alexandre Wollner¹².

Segundo Denser e Marani (2004):

Por sua atuação profissional e pedagógica, Wollner influenciou, direta e indiretamente, cerca de cinco gerações de designers brasileiros. Foi pioneiro ao colocar em prática uma concepção de designer embasada no pensamento metodológico racional, ou seja, a integração arte e tecnologia.

A comunicação visual vem a ser a criação e estruturação de códigos visuais básicos - sinal, cor e tipografia padronizados - que serão aplicados na identificação de uma empresa ou instituição, utilizando meios apropriados tais como papéis administrativos, folhetos, sinalização, frota de veículos,

¹² Pintor concretista que começou como pintor e se tornou *designer* depois de se formar pela Universidade de Ulm, na Alemanha. Foi um dos responsáveis pela implantação do curso de tipografia do MAM que iria se revelar o embrião para a Escola Superior de *Design* Industrial.

produtos, uniformes, publicidade, embalagem, pontos de venda, exposições, cartazes. É através deste conjunto que uma empresa ou instituição se identifica visualmente (WOLLNER apud DENSER e MARANI, 2004, p. 2).

Müssnich (2004) afirma que toda a profissão faz fronteira com outras, como a arquitetura com a engenharia. Porém, no caso do *design*, para tornar mais sutil essa fronteira “existe uma falta de identidade profissional” e muitos arquitetos entram no mercado de *design*. Atualmente, “na Itália muitos cursos de arquitetura têm uma especialização em *industrial design*. Por isso, a grande maioria dos *designers* italianos são arquitetos”.

No Brasil, o *Ministério da Educação e Cultura* (MEC) diz que a atribuição do *designer* “é conceber projetos de espaços e de paisagismo, o que cria uma área de atrito com os arquitetos, uma vez que também é atribuição destes. E os arquitetos podem trabalhar com comunicação visual, o que é uma atribuição do *designer*” (MUSSNICH, 2004, p. 45).

2.3.2. O *Design* na hotelaria

O conceito de *Hotel Design* surgiu em Nova York, no início da década de 90, com a reforma de um antigo hotel na Broadway. Ian Schranger, proprietário do hotel, pediu a Philippe Starck, *designer* francês, reconhecido mundialmente por sua ousadia, para criar um espaço totalmente novo. O projeto deveria ser diferente de tudo o que mercado hoteleiro já havia concebido. Surgiu então o *Hotel Paramount*, que logo se tornou uma referência na cidade (NORMANDIE, 2004).

Riewoldt (2001, p. 8-10), arquiteto e *designer*, cita que:

Neste milênio os hotéis com arquitetura burguesa estão sofrendo uma grande revitalização (...). O movimento de vanguarda do *design* em meados dos anos 80 amadureceu incrivelmente rápido e desde então tem influenciado as cadeias internacionais (...). O *design* está adquirindo uma importância vital como caminho para distinguir e definir hotéis no contexto de competição global, os melhores resultados são obtidos quando o arquiteto e o *designer* de interior é a mesma pessoa (...). Atualmente é aceito como norma que os hotéis devem proporcionar mais do que conforto e acomodações padronizadas, eles devem ser espaços públicos de convivência e observação onde o hóspede é um dos participantes de uma peça teatral (...). Esse desenvolvimento vem redescobrando os hotéis como pontos de atividade social, não apenas para festivais, conferências, reuniões, mas também para passagem de marcas do mundo urbano. Restaurantes, bares, academias se

transformaram em importantes fontes de renda (...). A atmosfera e a ambientação do hotel são a atração chefe e estão definindo a qualidade, um incremento competitivo no mercado. Os conceitos chave para o sucesso são hoje a individualização e diversificação. (...). A atenção para o produto e o acúmulo de objetos cedeu lugar para o conceito minimalista e a valorização das experiências vividas, onde impera a discrição e a simplicidade sofisticada. (RIEWOLDT, 2001, p.8-10)

Desta forma, entende-se que o *design* é peça fundamental para a arquitetura e ambientação dos hotéis, sendo utilizado como um instrumento que orienta o posicionamento e a identidade do hotel no mercado.

O novo mercado começa a exigir que os produtos tenham personalidade e que possam de fato ir ao encontro das características psicológicas de seu cliente, respeitando sua individualidade.

Esse entendimento pode ser chamado de *diferencial competitivo*. Algumas redes hoteleiras e mesmo pequenos hotéis estão em busca dessa diferença, como afirma a empresa de consultoria DSR - *Design Strategy & Research* (2004, p. 15):

Os hotéis, hoje, oferecem aos seus hóspedes, não só um quarto, mas a possibilidade de colher vivências e experiências únicas. As opções disponíveis para estas empresas oferecerem experiências agradáveis são infinitas; tal como os riscos associados. Quanto mais conhecedor de um mercado se é, menos riscos se corre e mais informadas são as decisões tomadas. Por isto, as maiores cadeias de hotéis dispõem um esforço considerável a entender os usos e costumes locais, as tradições e o estilo de vida das pessoas que utilizam os seus serviços.

A agência de pesquisas DSR ajudou uma das maiores redes de hotéis a entender os estilos de vida dos homens de negócios em diferentes cidades da América Latina, com especial enfoque em pequenos hotéis.

Recorrendo a vídeo-etnografia, entrevistas contextuais e desenvolvimento de cenários com o *staff*, com clientes e com dirigentes na indústria do turismo; a DSR foi capaz de decifrar os comportamentos, entender os valores, as necessidades e outras características dos homens de negócio quando viajam.

Nesta pesquisa, os *Hotéis Design* foram apontados como hotéis que surgem no mercado para atender ao apelo latente por produtos que supram as necessidades de busca pelo moderno e arrojado e criem uma identidade própria que se iguale a do cliente que o busca.

A concepção de *resorts* seguem esta tendência, os produtos que surgem no mercado buscam oferecer ao público experiências e sensações diferenciadas, utilizam-se também da concepção de espaços e objetos funcionais valorizando os hábitos e culturas locais.

2.4. Preço

Os preços praticados por um hotel devem ter relação direta com seus outros atributos, pois o preço é o fator mais tangível e perceptível de todo o *mix de marketing*.

Segundo Kotler, Bowen e Makens (1998, p. 14), “os consumidores fazem suas compras com base em sua percepção de valor”. Para eles valor é “a diferença entre os benefícios que o consumidor ganha ao ter ou usar um produto e os custos disto”.

A decisão de fixação de preços pode ser considerada como uma ação influenciada por fatores internos e externos. Conforme Kotler, Bowen e Makens (1998, p. 404), os fatores internos são: objetivos de *marketing*, estratégias de *marketing mix*, custos e as necessidades da organização e os fatores externos são a natureza do mercado e da demanda, a concorrência e o ambiente externo (economia, governo, fornecedores, etc).

Assim, existem várias formas de se definir uma política de preços, mas esta somente será válida se permitir um julgamento positivo de valor, pelo cliente, entre o preço cobrado e o produto entregue.

Lewis e Chambers (2000, p. 397) dizem que preço tem importância no seguinte aspecto:

O preço indelévelmente diz alguma coisa sobre o produto [...] é importante saber como queremos que o preço influencie o cliente ou qual a percepção tangível que desejamos agregar porque os clientes usam o preço para analisarem o produto quando outras informações não estão disponíveis. Preço é uma fonte poderosa para criar posicionamento.

Giacomini Filho (2001, p. 220) coloca que “por vezes, o valor fixado pretende exercer a função de posicionamento; neste caso, um alto valor, por exemplo, pode ser usado para mostrar qualidade (grife, classe internacional), enquanto um valor baixo denotaria característica popular”.

Kotler, Bowen e Makens (1998, p. 404) alertam que “a fixação de preços vai além do conhecimento técnico. Ela requer senso crítico e consciência do perfil do cliente” e complementam que “no fim são os clientes que decidem se o preço de um produto está certo”, o que eles chamam de *buyer-based pricing*.

Buyer-based pricing é a técnica que destaca a importância de se ter a exata noção do que o cliente quer e como ele compra, oferecendo produtos que possam atender às suas expectativas de valor e preço, para então fixar o preço de venda. Equivale a basear os preços na percepção do produto pelo cliente.

Isso explica o fato de hotéis diferentes de uma mesma categoria serem vendidos um por R\$ 100,00, outro por R\$ 140,00 e o terceiro por R\$ 200,00. Deste modo, os elementos da percepção do produto, conforme combinados e agregados de forma a criar diferenciais, geram percepções diferentes e permitem uma relação de preço e valor relacionada diretamente com o público alvo e suas necessidades e desejos.

Existem outros métodos de fixação de preços, entretanto, para o estudo em questão, o intuito é entender o preço como fator de posicionamento, conceito baseado e compreendido a partir da técnica *buyer-based pricing*.

Capítulo 3. O *Club Med*

3.1. A contextualização do *Club Med*

O surgimento do *Club Méditerranée*, em 1950, aconteceu frente a um cenário marcado pelas dificuldades de período de pós-guerra, falência dos modelos de lazer propostos pelos estados nacionais e democratização do acesso ao produto turístico junto às camadas médias européias. Havia ainda, o esgotamento do campismo associado às idéias de rigidez e controle, fazendo com que, naquele cenário, a proposta de Gérard Blitz se tornasse uma opção mais inovadora diante das possibilidades de lazer existentes.

Conforme apontado por Boyer (2003), poucos anos após a fundação do *Club*, observa-se uma grande mudança nos serviços em direção a consolidação da rede como uma sociedade capitalista. De acampamentos simples, a rede diversificou seus produtos e passou a ter em seu portfólio de *Villages* com maior infra-estrutura. Ao mesmo tempo, implantou uma estratégia mais agressiva de mercado e expandiu-se pelo mundo, levando franceses a descobrirem terras exóticas. Apesar destas mudanças, o fio condutor para o sucesso da rede é a mensagem de que, seja em um acampamento ou em um confortável quarto de hotel, visitar o *Club Med* é uma experiência na qual, se vive e se reafirma o compromisso com a filosofia e o estilo de vida.

Furlough (1993) toma o a história do *Club Med* como um dos principais exemplos da confluência entre a cultura de consumo e o turismo comercial. A ideologia de operação da rede orientada para a celebração dos prazeres físicos e fuga da realidade cotidiana, bem como das relações sociais habituais, cria uma nova experiência de férias.

Nos seus primeiros anos, apresentava uma ambiência de vanguarda e não-conformista para a época. No início da década de 50, o foco dos *Villages* privilegiaria uma ética de liberação das hierarquias sociais e das atitudes burguesas, promovendo relações pessoais e interpessoais mais livres. A um custo pequeno, oferecia-se, muitas vezes, as atividades improvisadas em uma infra-estrutura mínima. Segundo Furlough (1993), até meados da década de 50, os negócios financeiros eram ruins e para reverter esta situação racionalizaram as operações ao mesmo tempo em que adotaram uma estratégia de mercado expansionista e arrojada. A melhoria do modelo de gestão foi desenvolvida por Gilbert Trigano.

Para Furlough (1993) o *Club* desempenhou um papel importante no desenvolvimento da cultura de consumo na França. Ao seu propor um paraíso isolado, capaz de recuperar as pessoas e realizar seus sonhos, ele criou um ambiente capaz de satisfazer prazeres previsíveis e oferecer novas maneiras de sociabilidade.

Dentro desta perspectiva, passar férias no *Club Med* significa encontrar e dividir experiências com seus pares sociais e, assim adquirir capital cultural. Desde seu primeiro *Village*, ele é visto pelos seus G.M.s¹³ como um canal para ampliar suas redes de relacionamento.

Uma das principais formas para exercer esta sociabilidade foi durante as refeições. Durante as primeiras férias organizadas, os G.M.s teriam pedido que as mesas fossem montadas para oito lugares. Com isso, seria viável reunir as famílias que foram juntas na viagem de trem e manter o relacionamento, conceito até hoje mantido em seus empreendimentos.

Nestas mesas é obrigatória a presença de um G.O. que será o responsável por iniciar e manter a conversa entre os hóspedes. O momento da refeição funciona como um cadastro informal no qual, os principais dados do hóspede são levantados: local de moradia, profissão, número de vezes que foi ao *Club*, etc. Não é permitido que mais de dois G.O.s sentem na mesma mesa e eles devem se sentar separados, justamente para evitar que eles conversem entre si.

Furlough ressalta que além desta promoção da interação e sociabilização, ele representa a re-configuração de uma aventura colonialista que pode ser comprada. Após a descolonização francesa, o mesmo tornou-se a oportunidade para os viajantes continuarem praticando uma forma de colonialismo exótico, mesmo que este país não seja controlado politicamente.

Os conceitos idealizados por seus fundadores, aliado as transformações necessárias para estar na vanguarda, foram a química necessária para manter o grupo como um grande participante do mercado de turismo mundial.

¹³ G.M.s : Gentil Membro , nome dado ao hóspede do *Village*

3.2. *Med* de 1950 a 2000

Para o entendimento da evolução histórica desta empresa, vamos apontar os momentos mais importantes desde a sua fundação. Tendo como base o livro de comemoração de 50 anos da história do *Club Med* editado em 2000 pelo departamento de comunicação da rede.

Segundo a publicação durante a segunda grande guerra, Gérard Blitz – filho de um depilador de diamantes antuérpio, dono de uma carreira esportiva vitoriosa e membro da resistência francesa – integrou o serviço de inteligência Belga. Em 1945, o governo deste país ofereceu um emprego a Gérard para operar um centro de reabilitação para sobreviventes do campo de concentração na região de *Haute-Savoie* na França. Ao mesmo tempo, sua irmã e seu pai operavam um clube de férias para pessoas que compartilhavam o amor aos esportes e a vontade de romper com as memórias da guerra. Idealizador do *Club Med*, então, notou as semelhanças entre os dois projetos e o poder de recuperação produzido pela união do relaxamento, dos jogos e do sol. Estes pontos eram considerados por ele como capazes de refazer o “self”. Ao contrário dos empreendimentos turísticos anteriores que davam ênfase no aperfeiçoamento educacional e à saúde, Blitz privilegiou o prazer físico e a quebra das relações sociais habituais.

Em 11 de fevereiro de 1950, ele fundou uma associação sem fins lucrativos cuja proposta inicial era “desenvolver a valorização da vida ao ar livre e a prática da educação física e dos esportes”. Depois de escolher o local onde seria situado seu primeiro *Village*, em Alcudia, nas Ilhas Baleares, Espanha, ele foi atrás de um parceiro para fornecer as tendas para acomodar os seus clientes. A escolha foi pela empresa *Trigano Père et fils*, acordo esse que durou por muitos anos, inclusive com a família Trigano assumindo por muitos anos a direção da empresa.

A divulgação de seu negócio começou a ser feita em abril de 1950, paralelamente por ele em Paris nas estações de metrô e por seu pai na Bélgica, utilizando seu próprio carro para afixar o poster de divulgação. O papel anunciava “O *Club Méditerranée* lhes oferece uma fórmula de férias novas e simpáticas”. Esta fórmula inovadora adicionava elementos como conforto, belas paisagens, alimentação abundante, esportes e, principalmente, a um preço fixo de apenas 16.800 francos por quinze dias de diversão.

Após 36 horas de viagem, no verão europeu, em 5 de junho de 1950, cerca de 300 pessoas, passaram a primeira semana no *Village* da ilha espanhola de Majorca, e assim, inauguram um novo modelo de férias.

Apesar de uma localização complexa, o acampamento contava com um bar, restaurante, câmbio para troca de moedas, posto turístico, correio, ponto de primeiros socorros e cabeleireiro. A grande maioria do primeiro grupo era composta pela classe média jovem urbana da França e da Bélgica, mas também haviam registros de holandeses, ingleses, suíços, noruegueses e dinamarqueses. Segundo os registros durante o primeiro ano de verão em 1950, passaram pelo *Club* 2.300 pessoas e foram recusados mais de 10.000 pedidos de reservas. (*CLUB MED - ONCE UPON A VACATION*¹⁴, 2000)

Nos relatos do livro nem tudo aconteceu como deveria na primeira temporada, já que uma intensa tempestade destruiu todas as tendas e as instalações do acampamento. Mas foi nesta adversidade natural que o seu fundador criou o maior diferencial da empresa até hoje, quando uniu os G.O.s responsáveis pelo entretenimento dos hóspedes e os G.M.s para reconstruir o *Village*. Segundo ele esta união espontânea para recuperar o empreendimento promoveu o Club de um lugar para se passar férias, para um local onde o espírito de harmonia e cooperação entre G.O.s e G.M.s promove a interação e sociabilidade.

Após a primeira edição do acampamento, foi criado em dezembro de 1950 a edição do boletim do *Club Méditerranée*, chamado de *Le Trident*¹⁵, com a meta de manter um canal de comunicação permanente com os seus hóspedes.

No verão de 1951, 4.000 G.M.s passaram sua férias nos *Villages*, sendo 2.400 pessoas em Baratti, em um novo empreendimento e 1.600 pessoas nas Ilhas Baleares. Em relação ao ano anterior houve avanços como chuveiro e encanamento de água e energia para os homens usarem seus barbeadores elétricos.

Em 1952, inaugura-se na Grécia o *Village* de Corfu, inspirado no Taiti. A idealizadora deste projeto foi Claudine Blitz, esposa de Gérard Blitz. Ela teria se apaixonado pelo estilo de vida polinésio após viver durante um tempo no Pacífico. Para remeter ao clima taitiano, o empreendimento contava com cabanas em estilo polinésio, G.O.s vestidos com pareôs, colares de flores,

¹⁴ *Club Med 1950 – 2000: once up a vacation* – publicação interna do *Club Med* em comemoração aos seus 50 anos

¹⁵ O *Le Trident* se tornou o catálogo permanente dos *Villages* da rede. O nome remonta ao Tridente de Netuno, Deus do Mar.

*crazy signs*¹⁶ inspirados em danças tradicionais, atitude casual e liberdade sexual.

Já em 1954, Gilbert Trigano torna-se sócio de Blitz e assume a tesouraria do *Club*, posteriormente já na direção da rede, promove uma expansão dos empreendimentos com base no turismo de massa.

O Taiti foi o local escolhido em 1955 para mais um produto *Med*. Os G.M.s chegaram pelo mar quase um mês após partirem da França. Por isso era necessário quatro meses de férias, um para chegar, dois para desfrutar o *Village* e mais um para retornar. Além da dificuldade do acesso, o custo era um grande dificultador para os europeus, foi quando o *Club* criou a facilidade de pagamento em até 18 meses. (*CLUB MED - ONCE UPON A VACATION*, 2000)

Com base nestas informações é possível identificar que a expansão da rede foi baseada em dois diferenciais, as festas e a ligação com o mar, em especial com a democratização da prática de esportes aquáticos.

O livro descreve que os Alpes Suíços foram escolhidos em 1956 para a implantação de um novo conceito, as férias de inverno. A criação deste *Village* foi uma forma de atender a demanda do G.M.s por um local para suas férias de inverno, como também uma forma de manter os G.O.s entre um verão e outro, mantendo assim uma equipe fixa e treinada. O objetivo deste primeiro empreendimento era transplantar os valores do *Club*, nativo nas areias do Mediterrâneo, para as montanhas. Em 50, esquiar e pescar, eram práticas esportivas consideradas de elite. Dentro deste ponto, a rede se apresenta como uma das responsáveis pela popularização desses esportes para a classe média que frequentava o seu *Village*.

Em 1957, o *Med* registrava 10.000 membros e *naquele* momento quando eram lançados os pacotes de férias, filas se formavam em frente de sua sede em Paris, para pegar senhas que davam direito à inscrição em um dos seus *Villages*. Foi também nesta data que o modelo econômico do *Club* mudou de associação sem fins lucrativos para uma organização comercial com objetivo de lucro.

Neste período surgiu uma grande inovação que foi patenteada no Instituto Nacional Intelectual da França, o colar de contas coloridas. Este objeto tornou-se a moeda corrente dentro do empreendimento e substituía a utilização de *vouchers* de papel.

¹⁶ *Crazy Signs* – Sinais Loucos: danças coreografadas e fáceis de serem utilizadas. Este conceito está presente até hoje nos *Villages Club Med*

O mesmo foi utilizado durante muitos anos, até o *Club* adotar um novo conceito em seus serviços o do *All Inclusive*¹⁷. Tal idéia foi tão inovadora e valorizava o conceito de turismo de massa que uma revista denominada *Paris Match* em 1959 afirmou: “ *nos Villages , dinheiro é supérfluo, nós somos bilionários. Vivemos em perfeita economia socialista. Este é o estado natural que todos nós aspiramos*”. (*CLUB MED – ONCE UPON A VACATION*, 2000)

Conforme a publicação os anos 60 são marcados pelo crescimento da empresa, com uma profissionalização da gestão e a consolidação de Gilbert Trigano na direção. Essa fase pode ser confirmada em 1961 com a realização do primeiro seminário entre os executivos e os chefes de *Village* no objetivo de discutir os resultados da estação e programar as próximas férias. Também neste ano que a rede abre o seu empreendimento em Israel, Arziv. Além da prática de esportes, o local tinha o apelo histórico, pois estava próximo a ruínas antigas. Em 1963 devido a expansão intensa da rede, o *Club* ficou em dificuldades financeiras e a crise se institui dentro da organização. O *Club* pela primeira vez recebeu um aporte financeiro de uma tradicional família de banqueiros, os Rothschild. Em 1964 é acrescentado mais um produto na cesta, além dos esportes e do entretenimento, a discussão intelectual transforma-se em atrativo. Fotógrafos, escritores, poetas, pintores, arquitetos, diretores de cinema e teatro eram convidados a trocarem ideias sobre diversos assuntos. A intenção era promover certos *Villages* com conteúdo intelectual e tinha o apoio de Louis Pauwels, amigo de Trigano e Blitz e editor da revista *Planetè*¹⁸.

Em 1966, as ações da empresa são, pela primeira vez, negociadas na bolsa de valores e de uma empresa sem fins lucrativos tornou-o uma referência no setor do Turismo, liderados por Trigano com diretor geral e Gérard Blitz como embaixor do *Club*.

A inclusão desses grupos de discussão, na avaliação de Furlough (1993), fez do *Club Med* um ambiente de pastiche cultural na medida em que reunia elementos de alta cultura e da cultura de massa, provendo capital cultural aos seus hóspedes.

¹⁷ *All Inclusive* – Tudo Incluído: sistema no qual todos os serviços do hotel estão inclusos na diária.

¹⁸ *Planetè* : Revista Francesa de luxo que atingiu a tiragem de 100 mil exemplares e tratava de assuntos ligados a pseudociência.

O ano de 1965 é marcante, pois a rede abre o seu primeiro *Village* permanente, em Agadir, no Marrocos. A chegada em Agadir é narrada como um marco de reconstrução de uma cidade destruída por um terremoto em 1960 que deixou 15 mil pessoas mortas. O Rei Hassam II apoia a implantação do mesmo em um grande parque. O objetivo com este empreendimento era de uma estratégia de crescimento de mercado com a absorção de concorrentes e atender a demanda de clientes internacionais mais exigentes.

Também em 1965 a empresa faz sua primeira tentativa de criar um cruzeiro de luxo, alugando o navio Ivan Franko, para os G.M.s a um preço acessível. Infelizmente o mal tempo no Mediterrâneo naquele ano, provocou náuseas em seus hóspedes, acarretando um grande fracasso em sua investida e promovendo a cancelando do projeto.

Neste ano Trigano foi a União Soviética e em comum acordo com o regime comunista abriu em Sochi um empreendimento, ao lado de outro hotel administrado pelo regime. Devido às diferenças entre os objetivos do regime e do conceito do *Club* esta experiência não foi promissora, obrigando-o a abandonar o *Village*.

Em 1967, a rede lança duas grandes novidades que revolucionariam o mercado de hotelaria. A primeira é o *Mini-Club*, com o objetivo de atender as famílias jovens com filhos que se hospedavam. Estas famílias seriam os primeiros clientes que, na década de 50, foram solteiros para se divertir e, que agora, retornavam trazendo a sua recente família. Esta iniciativa é uma das primeiras mudanças a adequação ao que é hoje um dos principais segmentos dos empreendimentos *Club Med*, a família. Centrado no papel da criança como principal fonte de decisão das férias. A segunda é o conceito de *buffet*, que foi considerado na época um jeito formal de servir, onde todas as opções estavam dispostas em uma grande mesa central a disposição dos clientes. Neste período além dos serviços de comida, o vinho de diversas origens e de boa qualidade também eram servidos à vontade, fortalecendo um conceito de serviço completo.

Já em 68 e 69 o investimento está focado nas Américas com a abertura de *Fort-Royal* em Guadalupe e *Les Bocaniers*, na Martinica. (*CLUB MED – ONCE UPON A VACATION*, 2000)

Segundo folheto publicado internamente em 1980, um episódio ocorrido em maio 1968, que não está inserido na história oficial da empresa, mas é importante de ser citado, trata da manifestação de estudantes franceses que não concordavam com os ideais de Blitz. Em seu manifesto eles apedrejaram a sede da empresa e sobre fortes protestos reclamavam sobre os conceitos da sociedade consumista francesa: grandes refeições, corpos bronzeados, narcisismo, hedonismo e forte presença colonialista nos países subdesenvolvidos.

Neste período histórico a imprensa contribui muito para a divisão do *Club Med* no mercado, exemplo de artigo da revista *Seleções Reader's Digest*: “Não importa quanto dinheiro você têm, de que país você vem, qual idade você têm, no *Club Med* todos os seus problemas vão para o mar”.

Na publicação do livro, a capa que apresenta a história do *Club Med* na década de 70 é aberta com um desenho de um G.O. do que seria um *Village* no espaço. Esta imagem foi selecionada para apresentar os ideais da empresa em relação ao seu futuro e os lugares desconhecidos nos quais ela poderia se instalar até o ano de 2000.

Segundo *release* de imprensa publicado em agosto de 2005, após o sucesso com o público infantil com o *mini-club*, a rede resolve apostar no segmento da terceira-idade. Neste ano por intermédio de um programa denominado “Golden Age”, 360 G.M.s entre 60 e 70 anos hospedam-se em Cargèse. Com o sucesso do programa ele é replicado em todos os demais empreendimentos. Além disso, golfe, tênis e equitação são incluídos entre os esportes oferecidos, popularizando mais uma vez, práticas esportivas restritas às elites.

Com a ascensão de um turismo novo, denominado de negócios, neste período é lançado o “Club Med Affairs”, programa destinado à captação de seminários, eventos e congressos. O slogan para o anúncio do novo produto era: “organizar seu seminário e nossa vocação”.

Em 1973 com o objetivo de estar na liderança do segmento hoteleiro, foi comprado um hotel quatro estrelas em Paris. O novo espaço segundo explicações da empresa era uma local para se realizar um teste para um novo tipo de serviço. Serviço este não mais só caracterizado pela animação, mas sim fortemente alicerçado nos quesitos de eficiência e discrição, misturados com a magia de cada dia viver momentos de celebração.

Neste ano, com o objetivo de expandir no mercado asiático, preparando-se adequadamente as características e costumes da região, é aberto um escritório no Japão. Mas devido a problemas administrativos e governamentais somente 14 anos depois é inaugurado um *Village* de neve na região, em Sahoro.

Em 1977 é lançado o “Club Med Decouvert Tours” com as *Villas*. As *Villas* eram hotéis com o número de quartos menor (entre 40 e 60), construídos a partir da arquitetura da região e localizados próximos a sítios arqueológicos e belos lugares. A primeira experiência foi no México, seguida de Egito, Tunísia, Marrocos e Turquia. Seu objetivo principal era oferecer aos hóspedes a experiência de desbravar novos lugares sob a proteção do padrão de serviços da rede.

Também nesta data é inaugurado o primeiro empreendimento em Bora Bora, seguido em 78 de um naturalista na Iugoslávia e Maldivas, e em 79 de Cherating na Malásia e Itaparica no Brasil.

Assim, no final de 70, o único continente no qual o mesmo não estava presente era a Oceania. A rede contava com 32 *villages* e cerca de 700 mil G.M.s. Paralelo à expansão mundial, a marca torna-se forte e está presente também em óculos escuros, roupas, produtos de beleza e acessórios.

Em 1980 o *Club* celebra 30 anos com a abertura de seu primeiro *Village* na América do Norte, em Cooper Mountain, no Colorado. Um destino de neve a 2.900 metros de altitude caracterizada pelo fácil acesso rodoviário e aéreo. O mais interessante na abertura foi que os G.O.s nos primeiros dias de trabalho ficaram doentes devido à não adaptação à falta de oxigênio da montanha. Sete

anos depois abre-se o segundo hotel no Estado Unidos, em Sandpiper na ensolarada Califórnia.

Neste período, consolida-se a posição da empresa como organizadora de eventos sediando enormes e importantes eventos da comunidade europeia em seus *Villages* de sol e neve.

Em 1986 uma tentativa de entrar na China sem sucesso, a primeiro seria uma *Villa* dentro da cidade proibida e o segundo um *Village* em Zhuan Liao, ao sul do país.

Viena foi a cidade escolhida em 1997 para inaugurar um novo conceito de *Village*, o objetivo era oferecer um ambiente tropical e acomodações de luxo para os austríacos. Para Blitz (1997) “justamente ao lado do hotel, uma pirâmide de vidro com 42 metros de altura, com um lago de ondas e 250 espécies de plantas tropicais, com uma temperatura média de 25° C, sem mencionar *fitness center*, concertos de música clássica. Uma fórmula única na Europa”.

O primeiro navio de cruzeiro, *Club Med 1*, bem sucedido inicia sua operação em 1989, 25 anos após sua primeira tentativa. Um veleiro de 187 metros, com capacidade para até 450 passageiros, com deck de acesso direto ao mar. Ele foi anunciado como “um *Village* flutuante que viaja com as cores do *Club Méditerranée*”.

No final da década de 80, a rede possuía 66 *villages* espalhados pelo mundo e mais de 1 milhão de G.M.s. (*CLUB MED – ONCE UPON A VACATION*, 2000)

O livro relata a morte em 1990 de Gérard Blitz, com 78 anos de idade. Sua última aparição foi em 1989 em um seminário que reuniu os funcionários. Entre 1991 e 1992 o *Club* adquiriu 50% da Minerva Linhas Aéreas, e posteriormente o Grupo Aquarius, que possuía 15 *Villages* de férias, uma empresa de distribuição mundial e uma cia. aérea, a *Air Liberté*. Ao oferecer nestes hotéis pacotes de férias mais baratos, o Aquarius tornou-se “um outro *Club Med*”, indicando que o produto já era destinado a um público com poder aquisitivo mais alto. Também em 92 um avião fretado do *Club* com 50 G.M.s, bateu e matou 25 pessoas. Foi a pior situação de crise vivida pela empresa.

No livro Trigano com 73 anos de idade, pede afastamento da direção do *Méditerranée*. Seu filho Serge Trigano, torna-se o novo CEO. A estratégia da mudança era reverter o fraco desempenho financeiro causado pela Guerra do Golfo em 1991, quando a recessão atingiu os destinos turísticos do sul do Mediterrâneo. O resultado do faturamento do primeiro trimestre de 91 foi de 150 milhões de francos a menos que o mesmo período do ano anterior.

Com o acirramento da competição com novos entrantes no segmento de resorts, a campanha nuclear francesa no Pacífico (1995) e a consequente queda da clientela da Ásia e da Austrália, acompanhada do fraco desempenho

na temporada 95/96 e dos altos custos de operação, contribuíram para aumentar problemas financeiros da rede.

Em fevereiro de 1997, o Conselho Administrativo afasta a família Trigano da direção e Philippe Bourguignon, anteriormente responsável pela Euro Disney, foi nomeado presidente. No ano seguinte, em 1998, Bourguignon reúne, em Agadir, o primeiro hotel construído pela rede, os principais executivos e chefes de *Village* para apresentar a nova política da companhia. (*CLUB MED – UNCE UPON A VACATION*, 2000)

Segundo informativo interno da diretoria de marketing do *Club* de 1999, uma nova campanha publicitária intitulada “Re-new” foi criada pela *Publicis*, uma das maiores agências de publicidade do mundo. A proposta era mostrar como a rede se “redescobria, se regenerava, e revivia”, ao mesmo tempo em que era um lugar no qual G.M.s também poderiam experimentar estas sensações de “se redescobrir e se regenerar”. Na nova estratégia, alguns elementos foram reforçados, como os esportes, categoria eleita como a principal atração. A reconstrução e reforma dos empreendimentos também foram uma marca no período. O *Club* também decidiu apostar no mercado norte-americano, enfatizando a tríade esportes, família e sol.

Em 1999, a rede compra a *Jet Tours*, considerada a quarta maior operadora de turismo da França. O objetivo da aquisição é reforçar a liderança do grupo francês em turismo no mundo. Com a união com a *Jet Tours*, foi lançado o “Club Med Decouvert”, que passa a oferecer em 33 países um novo conceito em serviços. Além da fórmula do *all inclusive*, os hóspedes são convidados a descobrir as populações locais, com suas culturas e paisagens.

A proposta do novo presidente era de transformar o grupo de uma empresa de férias em uma companhia de serviços. Para tanto tinha quatro objetivos claros: a refundação da marca, nova definição dos objetivos, a volta à competitividade e a racionalização da organização.

Com a meta de diversificar a sua oferta de produtos, o grupo adquire a rede de ginástica *Gymnase Club*, com cerca de 200 academias na França. Com a proposta de fidelizar antigos clientes e conquistar novos, a proposta era estabelecer um vínculo mais duradouro com os G.M.s e capitalizar a marca *Club Med*.

Até 2000, a gestão do grupo francês era voltada a transformar a empresa na maior rede de resorts do mundo, baseado em altos volumes de hóspedes e preços mais acessíveis. Com 122 unidades no período, os altos custos operacionais, resultado financeiro pouco expressivo e perda de clientes, remetem a mesma a necessidade de uma guinada na virada do século para a sua sobrevivência. (*HISTOIRE D`UNE METAMORFOSE*, 2002)

3.3. Século XXI: a necessidade de se reinventar

O *Club Med* é uma empresa com capital pulverizado e conta com complexas estratégias de gestão para assegurar resultados lucrativos permanentes. Apesar de ser uma marca forte, a mesma iniciou o milênio com prejuízos financeiros. Antes mesmo dos atentados de 11 de setembro, que causaram um forte impacto na cadeia produtiva do turismo, a rede já vinha sofrendo com a retração do mercado nos Estados Unidos. Além disto, neste período quebrou a companhia aérea francesa AON que tinha 40% de seu faturamento comprometido com vôos *charters* para os *Villages* do *Club*. Em 2001 o prejuízo do ano fiscal foi de 70 milhões de Euros.

Em janeiro de 2002, o jornal Valor Econômico descreveu esse momento de crise da empresa como uma “chuva forte” e apresentou uma síntese da história da rede seguida por uma análise sobre a gestão do grupo.

A empresa tem enfrentado muitas tempestades durante a sua história de 51 anos. Na gestão do fundador Gilbert Trigano, a cadeia de hotéis-*resort* floresceu baseada numa fórmula de mar, sol e sexo para pessoas solteiras, com orçamento limitado. Com a chegada de outros operadores, como Robinson *Club*, *Sandals*, O *Club Med* adotou o conceito de divertimento para a família. A lado do caminho, outros problemas – de tufões no Pacífico ao fraco crescimento na Europa – prejudicaram periodicamente os lucros. Desta vez os prejuízos originam-se de uma tripla maldição do congelamento das viagens depois do 11 de setembro, um plano de expansão excessivamente ambicioso e a recessão nos Estados Unidos e Ásia. Bourguignon, gênio do marketing que salvou a Euro Disney, tenta recuperar os lucros do *Club Med*. (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2002)

No restante da reportagem, narra-se as dificuldades da gestão de uma grande rede. Onde de um lado, o plano de negócios de Bourguignon era transformar o *Club Med* em um ponto de destino para o ano inteiro, com clubes esportivos e centros urbanos de lazer, por outro, vivia a grande expectativa e pressão dos acionistas por resultados.

Conforme *release* de imprensa divulgado em 2008, devido a esta contradição entre estratégia e acionistas, o mesmo foi obrigado a renunciar ao cargo em 2002.

Segundo este informe, no mesmo ano assumiu a presidência do grupo Henry Giscard d'Estaing, filho do ex-presidente da França Valéry Giscard d'Estaing . Ele trabalhava no grupo desde 97 ocupando o cargo da diretoria financeira, anteriormente ele havia trabalhado no grupo Danone. Sua missão era de fazer com que a organização voltasse a ter lucros depois de dois anos consecutivos de prejuízo (2001 e 2002).

A sua primeira iniciativa, conforme material interno de divulgação denominado *Historie d'une metamorphose*¹⁹, foi implantar um projeto intitulado *Cap Sur L'incomparable*²⁰ que alterou toda a proposta até aquele momento estabelecida e desenvolveu uma nova visão para o gestão do grupo. Alinhado com o objetivo de se tornar “ o especialista mundial em férias sofisticadas, conviviais e multiculturais” , a rede passou a apostar em serviços de alto padrão, remetendo ao novo conceito de luxo onde a simplicidade , tempo, conforto, natureza, equilíbrio dos elementos, autenticidade, liberdade são aspectos importantes. Para multiplicar a sua ideologia o comitê de direção do *Club Med* desenvolveu uma nova visão do negócio e revisou os valores da organização, facilitando assim a transmissão destes conceitos para todos os colaboradores.

Segundo o editorial deste material escrito por Henry (2002), a sua nova missão era criar uma empresa que proporcione:

Estar juntos por intermédio de uma oferta de alto nível convivial e multicultural, tudo incluído, para proporcionar a cada um de seus membros férias de sonhos, momentos de prazer, experiências inéditas, ricas emoções, fonte de realização interior e de enriquecimento.

¹⁹ *Historie d'une metamorphose*: História de uma metamorfose

²⁰ *Cap Sur L'incomparable* : avanço sobre o incomparável

Para apoiar a nova missão foram desenvolvidos cinco valores, que seriam os alicerces de todas as mudanças e o comportamento da organização e de seus colaboradores neste novo cenário. Segundo o folheto de divulgação Incomparável *Club Med*, elaborado pela diretoria de recursos humanos em 2004, estes valores eram:

- a) Multiculturalidade: oferecer suas diferenças, acolher as diferenças dos outros. Ser multicultural é favorecer as trocas culturais de seus colaboradores e de seus clientes, se enriquecer para viver bem juntos;

- b) Pioneirismo: amar ousar e ousar criar. Ser pioneiro e mostrar o caminho, ter uma visão, ter ideias inovadoras e colocá-las em prática para responder a uma demanda do cliente essencial e não satisfeita;

- c) Gentileza: ter prazer em dar prazer. Ser gentil é estar atento às necessidades dos que o cercam e ter prazer em servir. Ser gentil ao *Club* é nossa assinatura, o “G” de G.O., G.E., G.M.²¹, que marcam a nossa diferença;

- d) Liberdade: imaginar o que queremos e queremos o que imaginamos. Ser livre é ser autônomo, fazer do outro autônomo, para viver plenamente suas aspirações no respeito de si mesmo, dos outros e da empresa;

- e) Responsabilidade: assumir sua função, para assegurar sua missão. Ser responsável é exercer suas atividades com competência e consciência, se comprometer e se envolver pessoalmente para honrar a palavra dada.

²¹ GE: Gentil Empregado e GM: Gentil Membro

Outro ponto importante da estratégia foi a manutenção do que é segundo pesquisas internas da diretoria de *marketing*, o maior ativo da rede: a ambiência promovida pela sociabilidade entre G.O.s e G.M.s.

A nova estratégia de posicionamento conforme material de divulgação do produto de 2004 foi buscar trazer para seus empreendimentos um público formado por famílias, recém-casados e grupos de amigos.

Após o desenvolvimento desta nova visão do negócio, o projeto *Cap Sur L'incomparable* focou na reformulação de seu parque hoteleiro, eis que, em sua fase de expansão, a rede não teria se preocupado em preservar um mesmo padrão de qualidade em seus *Villages*, agregando a seu portfólio desde hotéis de alto padrão a acampamentos, causando assim uma confusão na cabeça do consumidor. Com isso as unidades que não se encaixavam no novo perfil de serviços da rede e dos destinos de alto padrão foram vendidas e as demais começaram a passar por um processo de reformas. Em 2000, eram 122 *Villages* em operação, dez anos depois existem cerca de 80 em todo o mundo.

No paralelo a reformulação de seus produtos, a diretoria de *marketing* do grupo iniciou o processo de mudanças essenciais no reposicionamento da marca. Primeiramente promoveu a modernização de seu logotipo, mudando o pantone para um azul mais forte dando a percepção de intensidade, arredondou as letras para apresentar uma organização mais moderna e flexível e reformou o desenho do *trident* que é o símbolo do *Club* no objetivo de dar uma sensação de maior sofisticação.

Uma nova campanha de publicidade foi criada neste momento pela agência *Publicis*, que foi denominada "Faces". Nesta campanha 11 faces de pessoas que remetem ao perfil dos clientes desejados, são ocultas em paisagens paradisíacas, localizadas nos destinos exóticos da rede. Para acompanhar as imagens e reforçar a mensagem do novo posicionamento, foi criado o seguinte *slogan* "Não é para onde você vai, é quem você encontra". A campanha foi tão bem sucedida que ganhou o prêmio, em 2006, no 52º Festival de Cannes, como a mais criativa.

Após a mudança do logotipo e criação da campanha com a nova imagem, foram refeitos todos os materiais de comunicação e divulgação, bem como do *web site* reforçando a nova conceituação e principalmente proporcionando uma facilidade ao cliente, o de realizar suas reservas *on line*. (*HISTORIE D'UNE METAMORPHOSE*, 2002)

Conforme material interno da diretoria de marketing, no início de 2008, após cumprir seu objetivo inicial de marcar a mudança de um produto que reunia a todos, independente de classe social, para uma mensagem de que o hóspede encontrará um público seletivo, seus pares sociais, a campanha publicitária sofre uma modernização. As alterações promovidas na campanha foram duas. A primeira da utilização não apenas das faces, mas sim da imagem completa do modelo, onde são exaltados além do perfil do cliente e do local paradisíaco onde

ele está, também as atividades esportivas, lazer ou de prazer que poderiam ser desfrutadas na utilização do produto. A segunda foi a alteração do *slogan*, “Um mundo de felicidade”, amenizando a percepção de elitista, mas enfatizando os valores mais apreciados pelas altas classes sociais do momento, o tempo e o prazer.

Segundo material de divulgação interno da diretoria de recursos humanos, com um corpo de colaboradores em torno de vinte mil profissionais em todo o mundo, a organização treinou as equipes para se adequarem à nova estratégia. Por intermédio de publicações periódicas e sistemas de *e-learning*, a formação tinha como motes principais: vender para clientes mais selecionados e com serviços personalizados, gerir com mais eficiência reduzindo os custos de operação e desenvolver talentos, oferecendo aos colaboradores cursos em suas áreas de atuação e também de idiomas.

O Jornal *Le Figaro* de outubro de 2006 destaca a mudança da gestão de recursos humanos do *Club Med* frente aos seus desafios de reposicionamento. Segundo o jornal a rede passa por uma profunda transformação e reinvenção de seus conceitos, passando de um conceito de férias de massa, para um conceito de hotelaria de alto nível, multicultural e convival. Para que estas mudanças aconteçam, a diretoria de recursos humanos, segundo o jornal, estava elaborando processos de formação para ampliar as competências dentro dos novos valores, e de ser um viveiro de novos talentos.

O *release* de imprensa publicado em janeiro de 2006, afirmou que como a meta era sofisticar o produto, a rede começou a desenvolver serviços dentro do novo foco de clientes. Para as famílias foram criados os serviços especiais para bebês e adolescentes. Para as crianças até 23 meses, foi criado os serviços de *Club Med Baby Welcome* que inclui no pacote materiais de puericultura à disposição dos pais, alimentação adaptada, carrinho de bebê e brinquedos. Outro serviço é o *Pijamas Club* no qual os G.O.s colocam os bebês para dormir. Na faixa das crianças até quatro anos aprimorou-se o *Petit Club Med* com acompanhamento integral de G.O.s e noções de cultura e ecologia, e até 11 anos, o *Mini Club Med*, que inclui aulas de esportes (vela, tênis, esqui) até escola de circo.

O material destaca que entre a faixa etária de 11 a 18 anos a rede desenvolveu o *Passworld*, um serviço voltado aos adolescentes. Este espaço é desenvolvido nas proximidades do centro do *Village* é dedicado exclusivamente aos mesmos, não permitindo a entrada de outras faixas etárias, inclusive os pais. Neste espaço são desenvolvidas atividades criativas, esportivas, artísticas. Além dos esportes oferecidos como *roller*, escaladas, vela, esqui aquático, *windsurf* e basquete, os adolescentes contam com diversas opções de

atividades, desde um curso de DJ, ator, diretor de cinema e cantor, até atividades manuais, como montar jóias, tatuagens, objetos artesanais. Na noite também são programadas atividades especiais para este público com sessões especiais de cinema na praia ou festas temáticas.

Visando ampliar a oferta de alimentos e bebidas foram adicionados ao conceito de *All Inclusive* todos os consumos de bares e demais pontos de venda (bebidas e petiscos), como também a criação de serviços emprutados com opções *a la carte*, nos serviços de alimentação já que até aquele momento só era trabalhado serviços de *buffet*.

Também neste período foram criados serviços e condições especiais para casais em lua de mel, como tratamento exclusivo no *spa*, jantares privativos, *up grade* para suíte, passeios de descoberta nas regiões dos empreendimentos.

Para poder diversificar o oferta almejando clientes mais exigentes foi desenvolvido em cada empreendimento uma gama especial de habitações que vão desde um apartamento *Club*, de padrão standard, até *suítes* sofisticadas que podem atender até uma família de 5 pessoas.

Outro conceito importante desenvolvido pelo *Club* é o Espaço 5 *Tridents*, um conjunto de quartos ou cabanas localizados em local reservado do *Village*, no qual o cliente é tratado de forma diferenciada. Esta diferenciação se dá desde o transfer individual do aeroporto, ao *check in* e *check out* expresso dentro do apartamento ou em uma recepção especial, até os serviços de mordono, *room service* com café da manhã no quarto diariamente, computador com acesso ilimitado a internet a piscina e bares exclusivos e reservas especiais de mesas nos restaurantes do empreendimento.

Atualmente o *Club* desenvolve também o conceito de *Villas*, casas altamente sofisticadas com capacidade de alojar até 8 pessoas. Elas são construídas dentro do espaço de um *Village*, e desenvolvidas para a comercialização imobiliária onde este morador poderá desfrutar de todos os serviços do empreendimento, como também colocar a disposição da rede para a exploração imobiliária. (JORNAL PROFISSÃO *CLUB MED*, 2009)

Segundo uma apostila informativa da diretoria de marketing de 2008 as ofertas dos *Villages* também foram modificadas, adicionando à classificação por *Tridents*²², um sistema de classificação por prazeres. Foram desenvolvidas cinco propostas para cada perfil de hóspede: o prazer de viver o excepcional, o prazer de desafiar sua energia, o prazer de se renovar, o prazer de degustar todos os momentos e o prazer de descobrir. Em 2008 com a

²² Classificação por *Tridents*: Os *Villages* do *Club Med* eram classificados exclusivamente por *Tridents*, podendo ser de 2 a 5 *Tridents* conforme estrutura e serviços.

alteração do *slogan* para “ Um mundo de felicidade”, a segmentação dos clientes permanece a mesma, mas a direção da organização escolhe trocar o foco do prazer para o foco da felicidade. Assim, os produtos passaram a ser divulgados e comercializados como: felicidade de viver o excepcional, felicidade de degustar todos os momentos, felicidade de descobrir, felicidade de desafiar sua energia e felicidade de se renovar.

Os *Villages* de mais alto padrão de decoração, serviços, gastronomia e localização são classificados como felicidade de viver o excepcional. No *Trident* (2010), principal material de divulgação estes hotéis são apresentados como locais de exceção e se caracterizam pela excelente localização e de majestosa arquitetura e decoração sem isolamento. Ênfase à emoção do esporte, com mais de 30 atividades – como iniciação ou aprimoramento – em ambiente de muita agitação são características dos empreendimentos classificados como desafiar sua energia. Os hotéis que valorizam o cuidado com o bem estar, *spa* massagens, e novas sensações em ambientes repletos de atividades relaxantes são posicionados como felicidade de se renovar. Os *Villages*, com grandes opções de pontos de interesse histórico ou ecológico ao seu redor e que permitem uma abertura a explorar a região e entrar em contato com seus habitantes são denominados felicidade de descobrir. Finalmente os que oferecem uma estrutura completa para a família, esportes, descanso, descobertas a dois ou sozinho em ambientes aconchegantes são os chamados de felicidade de degustar todos os momentos.

As classificações por prazer e posteriormente por felicidade, embora dêem a percepção de muito genéricas ao primeiro contato, podem ser melhores entendidas quando de sua explicação detalhada, facilitando assim, a escolha do cliente ao produto que melhor se identifica.

Fica notório que a estratégia desta classificação pela diretoria de *marketing* foi da adoção de uma segmentação de nichos, onde alguns grupos específicos, identificados dentro da classe denominada A possam ser atingidos: família, esportistas, bem estar e saúde, descoberta e sofisticação.

A estratégia de segmentação não é a única no mercado turístico, muitos outros grupos como o *Iberostar*, *Sandals*, *Superclubs*, *Accor*, *Marriot*, *Intercontinental Hotels Group* a fizeram dentro de seu foco de negócios (HOTELS, 2009) . Podemos alocá-las no fenômeno que para Moraes (1999) afirma que ocorreu na década de 90, onde o comportamento do turista se modificou, dando lugar a uma desmassificação do mercado, na medida em que a produção em massa dá lugar a uma segmentação.

Ou seja, pode-se entender segundo estas informações que a intenção da organização não foi mais ser a maior rede de *resorts* do mundo em volume de empreendimentos hoteleiros, mas sim tornar-se a principal especialista na comercialização de férias “multiculturais, convivência e alto padrão”, buscando, dessa forma, ocupar um local diferenciado em relação aos seus concorrentes.

O *release* de imprensa, de abril de 2008, destaca que paralelamente a esta renovação de seus valores e reposicionamento de mercado, a organização realizou uma ampla pesquisa com seus consumidores, e nesta pesquisa foi identificado que as mudanças implantadas promoveram um aumento em média de 41% de clientes muito satisfeitos em todas as regiões do mundo. Apoiado nesta pesquisa em 2007 e com o objetivo de acelerar a implantação das mudanças, a diretoria de recursos humanos lançou um projeto de empresa denominado “*Magellan*”, que remete ao navegador português Fernão de Magalhães. A ele foi atribuída a primeira viagem de circum-navegação da história, de 1512 a 1522, partindo da Espanha para o Oeste, ele foi o primeiro europeu a navegar no oceano pacífico e a chegar às Ilhas Filipinas. De acordo com este mesmo informe de abril de 2008, enviado a imprensa pelo grupo francês:

A analogia pretende fazer com que as equipes entendam que é possível inovar mesmo diante de um panorama que leve a crer que tudo que havia para inventar e criar já fora feito. A proposta de um serviço de luxo que agregue no mesmo ambiente pessoas de diferentes culturas e crenças é uma aposta inovadora.

Os princípios deste projeto empresa, segundo apostila desenvolvida pela diretoria de recursos humanos em 2007 para o acolhimento de colaboradores, estão alicerçados em cinco eixos:

- a) O cliente está no centro de nossas ações e inovações: segundo o grupo é preciso colocar o cliente no centro das atenções, porque o valor criado para eles decide o sucesso e lucratividade da organização

- b) Os gerentes e G.O.s-G.E.s expandem os talentos: para a direção do grupo o talento e personalidade de cada colaborador criaram e devem continuar criando a lenda do

Club Med. Habilitar cada um a expressar o melhor de si- e a se aperfeiçoar- é o pilar essencial, uma verdadeira escola de vida e meio de escalada social.

c) Guiar-se na direção dos negócios e com resultados sempre em mente: cada colaborador é responsável diariamente pelos negócios e pelos resultados, pois somente desta forma todas as ambições do grupo podem ser nutridas.

d) No *Club Med* o desempenho é individual. Sucesso é coletivo: para a empresa o desempenho individual deve sempre estar a serviço do interesse comum e do sucesso coletivo.

e) A descentralização operacional é nosso princípio orientador: segundo este princípio as decisões tomadas devem sempre levar em consideração às necessidades dos clientes, mas sem esquecer dos interesses do grupo.

Também segundo esta apostila, para a implantação rápida do projeto em todos os continentes foi montado um comitê de diretores e colaboradores de todas as regiões. Seus objetivos eram de disseminar por intermédio de encontros regulares com colaboradores os princípios e de identificar idéias inovadoras que poderiam ser implantadas regionalmente e posteriormente replicadas a toda a organização. Este projeto está vigorando no *Club Med* até os dias atuais, e recebe da direção geral do grupo toda a atenção. Pois durante os seus quase três anos de implantação, foi gerador de centenas de ideias, inclusive devido à grande quantidade de sugestões, as mesmas hoje são multiplicadas mensalmente e armazenadas pela organização por intermédio de um *blog* dedicado.

3.4. O reforço de seu reposicionamento

Atualmente todos os esforços de comunicação e propaganda são desenvolvidos para reforçar o novo posicionamento do produto, já que desde a sua criação até o início do século o *Club Med* foi conhecido como um produto destinado a todas as classes sociais. Devido a isso,

em todos os materiais de divulgação, ocorre um forte reforço de suas promessas, especialmente no *Trident*, o diretório geral do hotéis que é produzido mundialmente.

No *Trident* os *Villages* são divididos entre *Villages* de Sol e de *Villages* de Neve. Os principais pontos de divulgação dos empreendimentos neste material são:

- a) **Proposta Geral** : Tranquilidade das férias *all inclusive* - em família, a dois ou sozinho, a fórmula *all Inclusive Club Med* requintada, generosa e à *la carte* permite desfrutar tudo sem preocupações com o orçamento sob controle.

- b) **Acesso ao Village** : Organização – Transporte, receptivo e *transfer* sob medida para suítes e *Villages 5 Tridents transfer* personalizados.

- c) **Diversidade de Destinos**: Recantos únicos – mais de 80 *Villages* localizados em locais excepcionais e preservados.

- d) **Hospedagem**: Excelentes opções de acomodações – categorias de apartamentos de *Club*, *De luxe* e Suítes e *room service* incluído para café da manhã em suítes e apartamentos dos *Villages 5 Tridents*.

- e) **Entretenimento**: variedade de esportes e atividades – mais de 60 atividades esportivas, de lazer e artísticas disponíveis. Aulas para todos os níveis, ministradas por G.O.s especializados.

- f) **Bebês e Crianças**: Mimo total para bebês e crianças – *Kit Club Med Baby Welcome*, estada grátis para crianças até quatro anos, serviços de *Baby Club Med* para bebês de 4 meses até 2 anos, *Petit Club Med* de 02 anos até 4 anos.

- g) **Crianças e Adolescentes**: Tudo para crianças e adolescentes – monitoramento profissional para crianças e adolescentes com infra-estrutura completa e atividades

planejadas para cada faixa etária. *Mini Club Med* para crianças de 04 a 11 anos, *Juniors Club Med* para crianças e adolescentes de 11 a 18 anos e *Passworld* também para crianças e adolescentes de 11 a 18 anos.

h) **Alimentos e Bebidas:** gastronomia internacional com bar e *snacking* incluídos – café da manhã, almoço e jantar a sós ou com outros hóspedes. *Buffet* restaurantes internacionais e restaurantes de especialidades. Ampla variedade de bebidas e coquetéis de renomadas marcas. *Snackings* ao longo do dia. *Champagne* incluído nos *Villages 5 Tridents*, a partir das 18hs.

i) **Saúde: a arte do bem estar e do relax** – piscinas externas e/ou internas. Sauna seca e a vapor. Concertos, *shows* noturnos e infantis. Ambientes relaxantes e festivos.

Existem também alguns diferenciais específicos aos *Villages* de Neve que são amplamente difundidos nos materiais:

a) **Felicidade da família na neve:** crianças e adolescentes descubrem o seu próprio “club” e curtem atividades inusitadas e adaptadas a cada faixa etária. São monitoradas de forma criativa e calorosa por G.O.s especialista para a felicidade dos pequenos e dos pais. Para a faixa de 11 a 18 anos, a fórmula “*Ski* especial para adolescentes” oferece a liberdade de experimentar todas as modalidades de *ski*. Eles se aprimoram enquanto se divertem graças à orientação de instrutores profissionais de *ski*.

b) **Felicidade à la carte na montanha :** *Villages* aos pés da pistas nas mais famosas áreas de *ski* (*Espace Killy*, *Paradiski*, *Las 3 Vallées*) e em grandes altitudes (entre 2.300 e 1.600 metros), garantindo nível perfeito de neve. Pacote “*ski pass*”, com acesso ilimitado as pistas. Aulas de *ski*, *snowboard* ou *ski* de fundo ministradas por instrutores profissionais.

Outro ponto valorizado em todos os materiais de divulgação é o papel do G.O., que praticamente permanece inalterado desde a criação do mesmo nos primórdios do *Club Med*. Segundo material colhido de uma apresentação da diretoria de recursos humanos, hoje são 96 profissionais de países diferentes especializados em uma determinada atividade esportiva, lazer ou artística, entusiastas do espírito *Club Med* e totalmente voltados a fazer o melhor pelos G.M.s.

Além dos diferenciais estabelecidos na proposta de venda, o *Club Med* no final de 2009 iniciou o lançamento de um programa de relacionamento com os seus clientes *heavy users*²³ que se denomina *Great Members*. Conforme apresentado no site do *Club Med*, este programa tem o objetivo de reconhecer os clientes frequentes e segmenta-los por níveis de consumo (*golden, platinum e turquoise*). De acordo com o seu padrão de consumo, eles recebem descontos especiais na boutique e excursões, atendimento personalizado na central de reservas, serviços adicionais nos *Villages* como *upgrade* para apartamento de maior categoria ou até cordialidade em determinados serviços, como no *transfer*.

3.5. A realidade dos produtos brasileiros neste reposicionamento

A proposta inicial do *Club Med* quando se instalou no Brasil, era que o resort funcionasse como porta de entrada para o público europeu, principalmente o francês em uma terra por eles considerada exótica. No entanto, houve uma grande identificação do público brasileiro com os serviços oferecidos pelo *Club Med* como mostra a reportagem do portal Globo *on line* de 2006 que começa com a afirmação “Os brasileiros são o público que parece ter sido talhado sob encomenda para os resorts do *Club Med*”.

Para a direção mundial do *Club Med*, o Brasil e a China são destinos importantes para o desenvolvimento de novos negócios. Segundo Janyck Daudet, CEO²⁴ do *Club Med* para a

²³ *Heavy users*: termo utilizado para identificar clientes com uma alta frequência de consumo nos *Villages Club Med*.

²⁴ CEO: significa “Chief executive officer”. É o cargo mais alto da empresa. É chamado também de presidente, principal executivo, diretor geral. Quando existe um presidente e um CEO, o primeiro é mais forte.

América Latina em um discurso a jornalistas em janeiro de 2010, na inauguração do Espaço 5 *Tridents* de Cancun:

“ O *Village* de Trancoso inaugurado em 2003 na Bahia foi um marco mundial do novo conceito de luxo aplicado pelo *Club Med*. Agora nosso objetivo é ampliar os horizontes e até 2012 estarmos com o mais bonito e luxuoso resort de praia do Brasil em Perú no litoral do Rio de Janeiro, como também buscar o desenvolvimento de um empreendimento de neve na América Latina para nossos clientes brasileiros e argentinos. Estamos também interessados na China, nos próximos três anos a pretensão do *Club Med* é de inaugurar cinco *Villages* na região ”.

Conforme *release* de imprensa divulgado ao mercado em novembro de 2009, atualmente o *Club Med* no Brasil é composto de três empreendimentos hoteleiros distribuídos em dois estados. O mais antigo que completou 30 anos em 2009 é o de Itaparica, localizado na ilha de Itaparica no estado da Bahia, conta com 324 apartamentos e foi o primeiro produto hoteleiro com o conceito de resort a ser desenvolvido no país. Somente após 10 anos, em 1989, foi inaugurado o segundo produto, o *Village* de Rio das Pedras em Mangaratiba, litoral sul do Rio de Janeiro. Próximo a Angra dos Reis este empreendimento dispõe também de 324 apartamentos é esta *rankeado* na rede como um dos mais lucrativos no mundo. O último empreendimento inaugurado foi o de Trancoso, no litoral sul da Bahia, mais conhecido como a costa do descobrimento. Este empreendimento já foi construído em 2003 dentro do novo posicionamento do *Club* e oferece 250 apartamentos em uma das regiões menos conhecidas do país.

O informativo de imprensa ressalta que como o empreendimento de Trancoso já foi construído dentro dos novos padrões, o *Club* está desenvolvendo um projeto de reforma de todos os apartamentos de Rio das Pedras para inseri-lo dentro do posicionamento de luxo. Serão investidos neste projeto, sete milhões de reais, e as obras foram iniciadas em outubro de 2009 e devem ser encerradas em junho de 2010. Já a recuperação total do *Village* de Itaparica está prevista para ser realizada após a inauguração de Perú, onde o *Club Med* está construindo um outro empreendimento com 378 apartamentos. Este é considerado como modelo de produto no segmento de luxo e também ecologicamente correto, devendo receber o selo da

ONG *Green Globe*²⁵. Os investimentos neste *Village* serão de 120 milhões de reais e deverá ser inaugurado no início de 2012.

Ao avaliar estas informações colhidas nas mais diversas fontes da empresa, pode-se entender que os conceitos de marketing utilizados para o reposicionamento do produto pela matriz francesa, estão sendo replicados no Brasil. Logotipia, *chat* de comunicação, internet e programas de relacionamento estão atualizados ao padrão mundial. Segundo informações colhidas em material da diretoria comercial, apenas um aspecto ainda não está 100% alinhado: a implantação das boutiques *Club Med*.

Conforme release de imprensa distribuído na inauguração do espaço em abril de 2009:

Estas boutiques são locais destinados a comercialização dos produtos *Club Med* inseridos em pontos de consumo das classes de alto poder aquisitivo. No Brasil existe apenas uma boutique, que foi denominada de *Maison*²⁶ *Club Med*. Esta está instalada no bairro dos Jardins em São Paulo.

Os planos da rede, segundo planejamento estratégico deste ano, e abrir entre 2011 e 2012, três ou quatro lojas em capitais brasileiras com poder de consumo para o produto.

Outro fator importante, segundo o *release* de imprensa sobre a abertura da loja, trata da precificação. Segundo as informações o preço de venda dos *Villages* no Brasil sempre esteve posicionado no patamar de produto *premium*, já que o *Club* foi o pioneiro na oferta deste tipo de produto. Sendo assim tornou-se um objeto de desejo das classes elitistas. Segundo os relatórios de resultados da rede no Brasil o seu preço médio no final de 2009 está no patamar de 140 euros por pessoa, o que representa um valor médio de R\$ 350,00.

Isso se comprova nas palavras de Henry Giscard d'Estaing , quando de sua vinda ao Brasil para o lançamento do novo *Village* de Perú em outubro de 2009: “o Brasil acompanha os passos da matriz dentro das mudanças de reposicionamento e pretendemos com a abertura de Perú reassumir a liderança no mercado de resorts na América Latina”.

²⁵ *Green Globe* : organismo não governamental de cunho mundial que disponibiliza um selo para produtos turísticos que são ecologicamente corretos e sustentáveis.

²⁶ *Maison* : em português significa casa

3.6. Análise dos resultados da pesquisa

Ao analisar a pesquisa de satisfação anual de clientes realizada pelo *Club Med* em seus três empreendimentos, conforme anexo 1, observou-se que o principal público que frequenta os *Villages* é a clientela a lazer com 54% dos motivos de escolha, seguido por grupos de lazer e trabalho com 22%. Isso confirma a vocação do *Club Med* como um local para férias e descanso.

A maioria destes clientes não viu nenhuma propaganda recente do Club, dando a entender que o maior meio de comunicação entre os clientes é o “boca-a-boca” . Pode-se também perceber que uma grande quantidade de clientes que apreciam o produto, volta com frequência e estes são os maiores alavancadores de novas reservas.

Nota-se também que todos os mil clientes pesquisados do *Club* tiveram alguma vivência em produtos concorrentes como o Costão do Santinho, Costa do Sauípe, Iberostar, Porto Belo e Vila Galé

Somente 33% dos clientes observaram uma propaganda sobre o produto, sendo que a mídia mais apreciada foi a internet, colaborando na afirmação que a clientela do *Club* é formada por uma classe mais elitizada.

A importância do trabalho dos G.O.s e dos G.E.s no empreendimento prova-se verdadeira, quando a pesquisa consegue identificar que o principal fator de decisão da escolha de um resort é o padrão de atendimento com 35% das respostas. E que os clientes que frequentam o *Village* reconhecem a sua qualidade de atendimento dando a este quesito a melhor avaliação geral, 48%.

Segundo a clientela pesquisada o nível de animação, o trabalho dos GOs e o padrão de atendimento têm 85% das notas em ótimo.

Quando avalia-se a infraestrutura dos empreendimentos, o resultado da pesquisa é interessante. Os quartos têm 89% de satisfação, alimentos e bebidas é considerada como ótima por 56% dos clientes, os esportes têm 74% de ótimo em suas resposta e o mini *club* também têm quase que 100% de satisfação daqueles que utilizaram este serviço.

Noventa e sete por cento dos clientes dizem que voltariam aos *Villages* e 96% recomendariam o produto a um amigo. Quando se avalia a nota final comparando a relação custo benefício temos 89% dos clientes satisfeitos e muito satisfeitos.

Ao resumir a análise desta pesquisa de satisfação, foi possível interpretar que dentro do ponto de vista dos clientes pesquisados, o *Club Med* é considerado uma ótima opção de *resort*. Tendo como pontos fortes a qualidade do atendimento, a animação das equipes, os esportes e os serviços para crianças.

Após o levantamento desta primeira pesquisa, foi realizada uma visita técnica dentro do *Village* de Rio das Pedras, conforme relatório no apêndice 3, para conhecer as estruturas disponíveis e assim determinar quais seriam as áreas que deveriam ter uma observação assistemática não participativa e participativa. O critério para a seleção das áreas deu-se com base na leitura da pesquisa de satisfação e dos setores identificados na visita com maior contato entre o G.O. e G.M.

Na observação durante o show e na boate, conforme apêndice 4, foi possível identificar um processo que interliga as duas ações, não permitindo assim uma parada de atividades por parte dos G.M.s. Outro ponto importante a ressaltar foi a participação dos G.M.s de forma sinérgica nas atividades, talvez muito estimulada pela interação promovida em outros pontos de contato durante o dia.

Com relação ao mini *club* ficou claro a preocupação em não apenas oferecer a melhor infraestrutura para o público infantil, mas sim um nível de segurança adequado para que os pais possam desfrutar de suas atividades recreacionais e esportivas sem se preocupar com os filhos. Os vínculos oriundos desta relação do G.O. e G.M. no mini *club* são tão intensos, que na maioria dos casos são mantidos fora do *Village*.

Na observação participativa, conforme apêndice 5, foi possível captar um grande número de ações que promovem a interação entre G.M. e G.O. Todas elas pensadas e alinhadas a fim de que o cliente possa ter momentos únicos. Exemplo do acolhimento e despedida personalizados, onde o cliente é acompanhado sempre por um GO, nas mesas coletivas onde famílias podem interagir ou no *happy hour* do bar, quando o contato direto com o G.O. é estimulado ou nas gincanas coletivas promovidas para divertimento e interação antes do jantar.

Quando se analisam as entrevistas com os clientes, conforme apêndice 2, pode-se entender que o *Club Med* é sinônimo de sonho de consumo, um local para as férias, um

espaço para a família divertir-se, um local para fugir do cotidiano, um segundo lar para fugir do *stress*. Para Vanessa Santos cliente *habitué* o *Club* representa “ *Férias perfeitas para toda a família, tudo de bem num só lugar....praia, piscina, esportes, gastronomia, shows, e principalmente o mini club para as crianças.*”

Quando se observa a opinião do cliente sobre quais são os grandes diferenciais entendidos. Eles afirmam que a localização, diversidade de atividades de lazer, shows e os G.Os são os que mais se destacam.

Os clientes em seus comentários exaltam o trabalho do G.O como sendo um dos principais diferenciais competitivos do *Club Med*, segundo eles os G.O.s representam a essência do produto. Rodrigo Laureano de Oliveira, diz que “ *os diferenciais são os esportes, as atividades oferecidas aos adultos e crianças, show noturnos e a alegria que os G.Os passam pra gente quando estamos aqui*”.

Quando se aprofunda a pesquisa sobre o papel do G.O, questionando quais são as atividades que eles desenvolvem e que podem ser consideradas mais hospitaleiras. Os clientes entendem que o G.O é uma ligação do *Village* com eles, e que seu principal diferencial é a atenção e simpatia sem invadir o espaço, acompanhando ao quarto na chegada, participando de todos os momentos, do almoço as conversas durante o dia.

Segundo Marcelo Goulart Paiva “ *a paixão pelo trabalho que fazem...pois eles passam o tempo todo no Village. A liberdade de trabalhar fazendo com que eles possam conversar livremente com os hóspedes, fazendo amizade e conhecendo pessoas*”.

Ao abordar qual o impacto das mudanças estruturais no empreendimento sobre o trabalho dos G.O.s os clientes têm opiniões distintas. Um entrevistado acha que o luxo remete ao exclusivo, e que clientes que são muito exclusivos não vão aceitar este tipo de ação. Já os outros afirmaram que a rede está fazendo apenas uma adequação ao momento do mercado e que isso não impactará no trabalho do mesmo. Inclusive uma cliente cita que Trancoso que é o produto mais luxuoso do *Club* no Brasil é onde a interação melhor acontece.

Ao perguntar sobre os locais do *Village* onde as interações são mais intensas os clientes responderam que existem inúmeros pontos a serem destacados. Mas na pesquisa os principais citados por eles foram: áreas de lazer, os restaurantes com as grandes mesas, o *mini club*, a piscina.

No final da pesquisa os clientes definiram que o grau de interação do G.O. é muito bom ou total. O comentário da pesquisada Vanessa Santos reflete a percepção dos demais

clientes sobre o trabalho destes profissionais “*que no caso de minha família posso definir como de intimidade, pois a gente passa a semana juntos nos esportes, além de almoçar ou jantar também juntos... Já cheguei a ser convidada para o aniversário de 04 anos da filhinha de um GO...*”.

Esta mesma pesquisa qualitativa foi replicada aos G.Os. O objetivo era de comparar as percepções, e identificar se existe ou não um equilíbrio no que os G.Os pensam de suas atribuições e o que os clientes entendem e captam de suas ações.

Quando questionados sobre a importância do *Club Med* para eles a resposta foi orgulho. Segundo os pesquisados o *Club Med* é uma empresa com personalidade, uma casa, uma escola que propicia inúmeras oportunidades de desenvolvimento. Para Carolina Rey o *Club Med* “*representa uma empresa com alma, com espírito, que está evoluindo a mais de 50 anos e foi, e sempre será a única com conceito diferenciado e que busca sempre atender o cliente com felicidade, alegria, disponibilidade e pioneirismo*”.

Para os G.Os, eles são o grande diferencial do produto promovendo a convivialidade, fazendo com que as pessoas compartilhem seus momentos com outros, estimulando a prática de atividades esportivas e criando momentos únicos. Dentro de sua atividade eles consideram o sorriso, a chegada personalizada, a despedida calorosa, o contato no restaurante como sendo os momentos mais hospitaleiros. Para Wallacy Ribeiro Prado os momentos de hospitalidade são “*a recepção dos hóspedes assim que chegam ao Village, o acompanhamento até o apartamento, os jogos aperitivo no bar, o contato com o cliente durante as refeições e os demais contatos em toda a estrutura de esportes e lazer*”.

Segundo eles o mais importante para um melhor desempenho na atividade é uma constância de treinamentos, acompanhamento mais próximo das chefias e um local agradável para se morar.

Os pesquisados afirmam que o reposicionamento do produto para o segmento de luxo não interferiu em nada em seu trabalho, interfere sim na sua atitude, que deve ser um pouco menos incisiva. Eles acreditam que as atividades esportivas, a animação no bar e teatro, as refeições com os clientes no restaurante e o trabalho no mini *club* como pontos de maior interação no *Village*.

Ao final a percepção para os G.Os é que o nível de interação com os clientes é alto, exemplo da resposta da G.O. Mariana Oliveira de Souza:

A interação varia de contatos gentis até uma relação de amizade, e de futuros contatos e retorno ao Village. É muito comum o contato entre os G.Os e G.Ms se estender depois da partida do G.M...via internet, reencontros mesmo fora do Village. As pessoas valorizam muito a gentileza, alegria e interação da equipe.

Como foi possível observar os resultados da pesquisa qualitativa com os clientes e colaboradores tiveram resultados muito semelhantes. Ambos definem que o maior diferencial dos empreendimentos são os G.Os , sendo que sua gentileza e convivalidade são os propulsores para as atividades de lazer, esportes e entretenimento. Entende-se também que a acolhida e despedida de um G.M, as atividades no bar, a almoço com os clientes e o mini *club* são os pontos no *Village* onde a interação é mais intensa.

Para os pesquisados não houve nenhuma alteração drástica do papel do G.O. dentro do *Club Med* após seu reposicionamento, mas sim, apenas uma alteração de produto e serviços para se adequar ao perfil da nova demanda.

A capacidade técnica e comportamental também foi levantada por ambas as partes, onde o cliente exige cada vez mais profissionalismo dos colaboradores e o G.O demanda uma formação contínua e qualidade em seu ambiente de trabalho e moradia..

A única exceção onde as respostas não coincidem foi na primeira pergunta, já que remetem aos pesquisados a percepções diferentes. Quando questionados sobre a importância do *Club Med*, os clientes disseram que ele é uma opção para férias, um sonho de consumo e para os colaboradores é um local de trabalho importante e que dá orgulho de pertencer.

Considerações Finais

Com base nas evidências identificadas na pesquisa empírica por intermédio do estudo exploratório, foi possível responder se os objetivos deste trabalho foram alcançados, e se as hipóteses podem ou não ser confirmadas.

O desafio ao longo desta pesquisa foi entender a relação no seu sentido lato entre anfitrião e convidado nos *resorts* do Brasil, por intermédio de um estudo de caso. O produto escolhido neste estudo foi o Club Med, pioneiro no Brasil e uma referência mundial no segmento de lazer.

A partir do objetivo geral foram determinados dois objetivos específicos nesta pesquisa, o primeiro trata da necessidade de um planejamento estratégico para que uma operação hoteleira contemple ou privilegie a relação entre anfitrião e convidado. E o segundo trata das sinalizações e descrição das estratégias de *marketing* que podem ser utilizadas no reposicionamento hoteleiro

Podemos afirmar que o objetivo geral instituído nesta pesquisa que trata de entender se existe uma relação pura entre o anfitrião e convidado foi alcançado. As evidências que autenticam o atingimento deste objetivo são apontadas em várias partes deste trabalho.

O primeiro ponto da existência desta relação pode ser encontrado nas definições de um produto hoteleiro. Alguns autores, utilizando-se dos conceitos da hospitalidade, definem que um estabelecimento hoteleiro deve garantir um mínimo de acolhimento dos hóspedes, por intermédio do atendimento as necessidades pessoais de cada um em relação à higiene, conforto, entretenimento e condições para descanso. Isso só é factível de ser atendido com um mínimo de interação entre as partes.

Foi possível identificar também na interpretação da evolução dos resorts a existência da relação entre anfitrião e convidado, principalmente quando do surgimento das atividades esportivas e sociais no século XVIII na Suíça.

Os *resorts* segundo dados desta pesquisa, são importantes para a sociedade moderna, que se caracteriza como agitada e impessoal. Eles resgatam o sentido de comunidade e

pertença, pois são locais onde saberes sociais são produzidos e em decorrência disto os laços de diferença e solidariedade são renovados.

A própria definição moderna de *resort* deixa claro o seu objetivo social, quando diz que sua ambição é propiciar ao usuário uma sensação de bem estar, descanso, diversão e lazer. E para que isso aconteça é preciso que as relações frutifiquem não só entre os próprios clientes, mas também com os colaboradores e comunidade local.

Outro ponto que comprova a existência da relação entre anfitrião e convidado está no estudo de caso. A ideia motriz para a criação do produto *Club Med* por Gérard Blitz em 1950 era de criar um paraíso isolado, capaz de recuperar as pessoas e realizar os seus sonhos, criando um ambiente para satisfazer prazeres previsíveis e oferecer novas maneiras de sociabilidade.

Dentro desta perspectiva, passar férias no *Club Med* significava encontrar e dividir experiências. Isso de forma prática acontecia por intermédio das mesas coletivas de oito lugares e do trabalho do G.O que tinha como responsabilidade iniciar e manter a conversa entre os hóspedes.

Este conceito foi e é até hoje tão importante para o produto *Club Med*, que na sua decisão em 2004 de se reposicionar para o padrão de luxo, que o papel do G.O dentro desta ação recebeu uma atenção especial por parte da diretoria.

Ao discorrer sobre algumas das pesquisas com os clientes, foi possível conseguir um depoimento que materializa a importância da relação no seu sentido *lato* entre convidado e anfitrião nos resorts:

“...no caso da minha família posso definir como de intimidade, pois a gente passa a semana juntos nos esportes, além de almoçar ou jantar também juntos, e das crianças passarem a semana toda com eles...já cheguei a ser convidada para o aniversário de 4 anos da filhinha de um G.O que é amiga das minhas filhas desde que nasceu...e teve outra vez que uma tia do mini club ficou chorando quando as meninas foram embora...” (VANESSA SANTOS)

O segundo objetivo desta pesquisa, de entender como um planejamento estratégico se faz necessário para contemplar ou privilegiar a relação entre anfitrião e convidado dentro de um resort, também foi atingido.

Prova disso está no capítulo de desenvolvimento de estratégias de *marketing*. Onde foi possível encontrar estratégias para análise do comportamento do consumidor, por intermédio do estilo de vida e de suas necessidades sociais e pessoais, e como estas são inseridas na definição de um produto ou serviço. Neste capítulo também se encontrou conceitos de diferenciação e uma descrição sobre a importância do intangível na composição do produto hoteleiro. Dando ênfase a atmosfera que pode ser desenvolvida e a customização dos serviços prestados por intermédio dos colaboradores do hotel.

Também confirmamos esta importância quando estudamos a evolução do *Club Med*. Primeiramente nota-se que o processo de reposicionamento adotado desde 2004, não foi desenvolvido sem uma estruturação. A organização construiu uma série de pesquisas com o mercado para entender o cenário que se encontrava a rede, determinou uma meta, estabeleceu uma série de estratégias e começou a materializá-las por intermédio de ações práticas.

A questão das relações era tão importante para o *Club Med*, que a diretoria de recursos humanos, dentro do planejamento macro das mudanças, teve o cuidado de elaborar um segundo plano estratégico, específico aos colaboradores.

A primeira parte do plano foi o desenho e a multiplicação dos novos valores da organização com base na visão estabelecida para o luxo.

A segunda parte foi a criação de um projeto denominado *Magellan* que tem como objetivo estimular os colaboradores no desenvolvimento de idéias inovadoras dentro dos seguintes princípios: o cliente está no centro das ações, foco nos resultados, o desempenho é individual mais o sucesso é coletivo e a descentralização operacional.

Outro ponto importante que precisou ser reavaliado dentro do projeto *Magellan* foi a atuação dos G.Os. Sem perder a essência do *Club Med* com relação ao trabalho.

Desenvolveu-se um plano de ação para re-treinar os colaboradores em algumas de suas atitudes e comportamentos. Estimulando assim uma ação menos ostensiva e que respeitasse os limites deste novo padrão de clientes.

Um exemplo desta mudança foi a retirada das ações dos G.Os nos *buffets* dentro dos restaurantes. Também foi reformulado o projeto de seleção das equipes, onde critérios como formação universitária ou experiência internacional ganharam espaço frente a habilidades esportivas.

Podemos citar o depoimento de um G.O sobre as mudanças e como o trabalho desenvolvido sobre eles reflete na manutenção das premissas básicas da relação entre anfitrião e convidado

Eu acredito que as mudanças foram e são realmente necessárias, e que o club deve se adaptar as novas tendências...A clientela tem mudado e a adaptação é necessária para manter-se competitivo no mercado. O mais importante é manter o espírito e os valores do club, pois estes na minha opinião são os nossos grandes diferenciais.(MARIANA OLIVEIRA DE SOUZA)

Como constatado nas pesquisas realizadas com os clientes, os G.Os continuam sendo interpretados como o grande diferencial do *Club Med*, prova disso está nos altos índices de satisfação obtidos nas pesquisas com relação a atendimento e trabalho G.O.

Também nas observações realizadas *in loco* e na pesquisa qualitativa ficou latente ao pesquisador a satisfação e interação encontradas nos *Villages*. Os clientes falam da importância do G.O no sucesso do *Village* e atribuem isso ao trabalho deles no acolhimento e despedida, na interação durante as refeições, nos *shows* e nas demais atividades esportivas e recreacionais.

Tudo isso vem confirmar que os *resorts* devem, quando da realização de seu planejamento estratégico, entender como se dá a relação entre os clientes e seus colaboradores. Para que assim possam tomar decisões que mantenham ou amplifiquem esta relação, como foi observado no estudo de caso do *Club Med*.

O último objetivo específico deste estudo foi alcançado. Foram listadas inúmeras evidências no decorrer desta pesquisa que evidenciaram a aplicação das ferramentas de *marketing* para o reposicionamento de um *resort*.

Primeiramente, identificou-se as mudanças do cenário da hotelaria no mercado mundial e como os *resorts* estavam inseridos neste contexto. Foi importante também entender o mercado nacional, desde o surgimento, na década de setenta até o momento atual, quando uma acirrada competição desafia a sobrevivência dos sessenta empreendimentos instalados no Brasil.

Identificada a existência de uma acirrada concorrência no mercado de *resorts* e no risco de uma substituição do setor devido ao excesso de oferta, o estudo procurou entender a importância da leitura de cenários mercadológicos. E, como os gestores conseguem, por

intermédio das informações obtidas, posicionar a sua empresa dentro do conceito de ciclo de vida de produto.

Quando o cenário foi detectado, e a empresa estudada enxerga em que fase do ciclo de vida se encontra, é o momento de reformular ou não as suas estratégias de *marketing* para poder sobreviver.

Conforme relato dos *releases* e materiais internos do *Club Med* a tomada de decisão de mudança ocorreu com certo atraso, mesmo entendendo que estava em fase de declínio. Na década de noventa, mesmo com uma queda em seus resultados, a empresa ainda manteve a sua estratégia de focar no mercado de massa, inclusive com aquisição de empresas dentro da cadeia produtiva do turismo, como companhias aéreas e operadoras de turismo.

Este tipo de situação evidenciada, quando estudou-se os conceitos de declínio do produto, que definem que a incerteza da queda do mercado, pequenos bolsões de demanda, ativos duráveis e desinformação dos gestores são fatores impeditivos de mudança das empresas. Outro aspecto que dificultou a mudança rápida, foram as duas trocas sucessivas de presidência.

Somente em 2002, com a entrada do atual presidente, foi que o *Club Med* identificou sua situação crítica e decidiu tomar uma decisão estratégica importante. Ele decidiu mudar seu posicionamento de mercado, saindo da liderança mundial de *resorts* de massa passando para um mercado segmentado de luxo.

Com o objetivo de recuperar as perdas financeiras e focar em um segmento específico, foi desenvolvida, em 2002, uma nova visão do negócio pela diretoria da empresa. Ela enfatizava a criação de uma oferta de alto nível convivial, multicultural com tudo incluído. Oferecendo a cada um de seus G.Ms férias de sonhos, momentos de prazer, experiências inéditas, ricas em emoções. Uma fonte de realização interior e enriquecimento.

Apoiados nesta visão foram criados, também, novos valores: multiculturalidade, pioneirismo, gentileza, liberdade e responsabilidade, que enfatizam o papel das pessoas, os G.Os e G.Es, dentro da nova oferta proposta.

Além da escolha do luxo como sendo o segmento a ser reposicionado, foram desenvolvidas pesquisas nas principais capitais mundiais, com base em análises de estilo de vida. O objetivo foi o de identificar quais seriam os subsegmentos que deveriam ser trabalhados e assim determinar de forma mais clara as ações com relação ao produto e comunicação. Dentro desta análise foram escolhidas as famílias, os casais e os solteiros como

os subsegmentos, e, junto com o segmento principal, foram utilizados para a formulação dos produtos e serviços. A linha de comunicação também respeitou esta conceituação criando as campanhas em cima deste segmento e subsegmentos identificados.

Para materializar esta nova visão baseada na estratégia de férias de alto padrão o *Club Med* criou dois projetos especiais: o primeiro denominado *L'incomparable* que tinha como objetivos: reformular o parque hoteleiro da rede, reestruturar os organogramas funcionais nos *Villages*, lançar um novo logotipo e criar uma nova campanha de comunicação.

O segundo, denominou-se *Magellan*, e tinha como objetivo acelerar as mudanças, por intermédio de um plano estratégico para a motivação das equipes.

Um exemplo da necessidade de construir rapidamente um posicionamento no segmento de luxo, em substituição ao mercado de massa, foi a campanha lançada no período com o nome de "Faces". Ela era tão elitista que tinha como *slogan*: "não é para onde você vai, é quem você encontrar".

Esta mudança promovida por Henry na organização se justifica pelos conceitos de alguns autores estudados nesta pesquisa. Eles pregam que as empresas precisam procurar navegar em oceanos azuis, procurando seus próprios mercados rompendo as fronteiras vigentes. Para isso, a empresa precisa destruir todos os seus conceitos e reinventar-se, sendo mais ágil, com poucas patentes e munições certas.

Dentro do projeto *L'incomparable* uma das ações mais importantes desta revolução ficou sob a responsabilidade do comitê mundial de *design* e produto, que tinha com missão criar os diferenciais do produto *Club Med*. Para se diferenciar foi preciso criar um conjunto de diferenças significativas que permitiam distinguir-se positivamente das demais ofertas.

Utilizou-se o conceito de elaboração de produto hoteleiro defendidos por Kotler, Bowen e Makens (1998) para explicar as mudanças efetuadas pelo comitê de *design*.

O *facilitating product* alinha o perfil do cliente a oferta necessária a ser desenvolvida. Dentro desta lógica conceitual a escolha foi a eliminação de 40 *Villages* do portfólio de produtos. Estes empreendimentos foram retirados, pois não tinham condições, mesmo com as reformas, de atender a este novo perfil de cliente.

Neste nível, também identificou-se a lista de prioridades dos empreendimentos que deveriam ser remodelados e começou a criação dos projetos de reformulação dos quartos e áreas sociais por intermédio da contratação de arquitetos famosos mundialmente.

Além dos quartos com a classificação *Club*, até aquele momento únicos no sistema do *Med*, foi desenvolvido quartos mais sofisticados que receberam a denominação de *De luxe* e Suítes.

O comitê de *design* solicitou aos arquitetos que os novos projetos incluíssem nos aspectos construtivos e de mobiliário, os conceitos de luxo e *design*, respeitando as características da cultura local. Para o luxo foi solicitada a customização de produtos que valorizassem as seguintes palavras chaves: espaço, silêncio, exclusivo e bonito. E para o *design* peças com personalidade, funcionais e exclusivas, que pudessem ser criadas nas comunidades de cada empreendimento.

Rodrigo Laureano de Oliveira, um cliente que conheceu Cancun, um dos *Villages* já reformulados comentou sobre a mudança: “*notei também em uma ida ao Med de Cancun, que o luxo do Club não é ostensivo, ele se baseia mais em peças de design e cores fortes, sempre respeitando a cultura da localidade*”.

No terceiro nível da reformulação denominado *supporting products*, foram criados serviços ou produtos para adicionar valor.

O primeiro foi a complementação do *all inclusive* com o adicional do bar e *snacking*, onde todas as bebidas e comidas servidas nos bares estavam incluídas. O segundo foi o desenvolvimento de subprodutos dentro do mini club: kit Club Med *Baby Welcome*, *Baby Club Med*, *Petit Club*, *Júnior`s Club* e *Passworld*. Atingindo assim todas as faixas etárias de 0 a 18 anos.

E por fim o incremento de atividades esportivas e de entretenimento nos *Villages* apoiado em um novo sistema de classificação por prazer e felicidade.

No nível de *supporting products*, foram privilegiados os conceitos de acesso, atmosfera e customização. O *Club* construiu uma nova gama de serviços e produtos adicionais para melhorar os serviços a sua nova clientela, como a inserção de companhias aéreas de alto padrão na oferta de transporte, a possibilidade de contratação pelo cliente de serviço de *transfer* exclusivo e a inserção de *spas* em todos os *Villages*.

Também foi criado o Espaço 5 *Tridents*, que se caracteriza em um hotel de luxo dentro de um hotel. Neste espaço além do isolamento e da sofisticação dos apartamentos, são oferecidos inúmeros serviços especiais exclusivos como: *transfer* personalizado, computador com acesso a internet, café da manhã servido no apartamento, *room service* dedicado, praia e piscina exclusivos com serviço de bar e *champagne* a disposição após às 18hs. Os hóspedes

de espaço podem acessar todas as demais áreas do *Village*, mas os hóspedes do *Village* não têm acesso a este espaço.

Complementando o posicionamento vem a definição dos preços. Quando das mudanças implantadas, o *Club Med* adotou um acréscimo nos preços de 20% com base no apartamento padrão, denominado *Club*, segundo relatórios internos de 2006. Como foram criadas novas categorias nos *Villages* cada uma delas com um aumento de 25% sobre a anterior, a diária média mundial cresceu em 35%.

Para a captação desta clientela elitista a rede desenvolveu um novo *site* na *internet* que possibilita as reservas *on line*. Além disso, criou uma série de boutiques, localizadas em regiões com ampla circulação da classe A, para que estes clientes possam fazer a suas compras de pacotes, atendidos por especialistas *Club Med* em um ambiente sofisticado.

Para apoiar as mudanças e garantir a fidelização dos clientes, o *Club Med* lançou um programa de relacionamento denominado *Great Member*. O objetivo deste não é conceder diárias grátis mas sim, oferecer serviços adicionais e exclusivos aos clientes *heavy users*.

O processo de reposicionamento do *Club Med* continua em evolução. Muitas ações e projetos ainda devem ser implantados para consolidar este planejamento de mudança definido em 2004 e que almeja recolocar a empresa em um ciclo de crescimento.

Com todas estas informações apresentadas fica notória a importância das ferramentas de marketing dentro de um reposicionamento de um *resort*, e que sem elas não é possível executar as mudanças necessárias, confirmando assim o segundo objetivo da pesquisa.

Com todos os objetivos da pesquisa sendo alcançados, foi possível responder a pergunta do problema e validar ou não as suas hipóteses.

O reposicionamento de uma marca hoteleira precisa contemplar a relação entre anfitrião e convidado, pois este se caracteriza como fator decisivo da escolha e de fidelização de um produto. As evidências desta afirmação ficam explicitadas de diversas maneiras nesta pesquisa.

A primeira quando da identificação de ferramentas de *marketing*, na elaboração de produtos e serviços, que se valem da utilização de pesquisas sobre análise de comportamento do consumidor e da aplicação de conceitos como atmosfera, ambientação e customização.

Reforça este posicionamento as informações obtidas na pesquisa de satisfação e entrevistas com os clientes, realizadas no estudo de caso. Eles afirmam que a premissa para a

procura de um hotel e seu maior diferencial são baseados no atendimento e na animação proporcionadas. Inclusive o maior diferencial identificado na empresa estudada foi o papel do anfitrião e sua relação com o cliente.

Também foi possível comprovar em sua totalidade que as mudanças do mercado são constantes, e o segmento de resorts está altamente competitivo e precisa de remodelação. O fator mais importante desta afirmação foi o processo de reposicionamento iniciado pelo líder mundial em resorts, e objeto de estudo desta pesquisa, iniciado em 2004 para sobreviver frente aos seus concorrentes.

Neste estudo ficou evidente a premissa por parte dos clientes de um lugar onde possam romper com os padrões e buscar uma aproximação, seja com os demais hóspedes ou com os colaboradores. As entrevistas realizadas com os clientes e a pesquisa de satisfação do estudo de caso corroboram com esta afirmação.

Esta tese foi enfatizada pelas palavras de um hóspede: “ *um segundo lar. Um local para que eu possa extravasar todo meu stress conquistado durante o ano*”. (RODRIGO LAUREANO DE OLIVEIRA)

E, finalmente, pode-se confirmar de forma parcial que os aspectos estruturais e novos serviços têm a possibilidade de afetar a relação entre anfitrião e convidado. Nem todas as mudanças estruturais estão ligadas ao contato entre anfitrião e convidado. Exemplo disso foi o remodelamento do produto *Club Med*, que conseguiu alterar uma grande parte das estruturas sociais e apartamentos, sem um impacto direto nas relações.

O importante é que as empresas entendam como dar-se-á as relações dos colaboradores com seus clientes, e assim, quando estão fazendo as mudanças prezem a manutenção ou melhora da relação entre as partes. Como ocorreu no estudo de caso, onde o *Club Med* entendeu a importância do trabalho dos G.Os dentro de sua ideologia e manteve os princípios de atuação quase que intactos, preservando assim o alto nível de interação, que estes tinham com seus clientes.

O exemplo desta afirmação está nas palavras de um G.O, quando lhe foi perguntado se as mudanças afetaram o modo de desempenhar o seu trabalho:

Não acho que exista uma mudança de conceito. Acredito que a filosofia do *Club Med* continua a mesma, oferecendo através de nossa estrutura hoteleira e de lazer, férias de alto nível aos hóspedes. Ao longo dos anos, O *Club Med* tem buscado novas formas de melhor atender os nossos clientes,

acompanhando as mudanças de cada geração sem deixar de ser pioneiro.
(WALLACY RIBEIRO PRADO)

Este estudo não foi definitivo e apresenta limitações. Pesquisas sobre o mercado de *resorts* no Brasil, reposicionamento de produto hoteleiro ou a relação entre anfitrião e convidado são muitos incipientes, sendo pouco exploradas por pesquisadores. A ampliação da amostragem desta pesquisa fica para uma próxima fase ou para outros pesquisadores interessados em evoluir o tema.

Referências Bibliográficas

- AMERICAN HOTEL AND LODGING ASSOCIATION. **Hotels Tendency**. Disponível em: <http://www.ahla.com/content.aspx?id=4072&ekmense=935ecbF6_322_332_btnlink>
Acesso em: 20 dez. 2009.
- APOSTILA ACOLHIMENTO COLABORADORES. Club Med Brasil. Projeto Magellan. Diretoria de Recursos Humanos. Rio de Janeiro, 2007.
- APOSTILA DA DIRETORIA DE MARKETING. Club Med Brasil. Diretoria de Marketing. Rio de Janeiro, 2007.
- APOSTILA TRABALHO GO. Club Med Brasil. Diretoria de Recursos Humanos. Rio de Janeiro, 2008.
- AUTON, John. **Pesquisa Setorial Deloitte de Hotéis**. São Paulo: Deloitte, 2007.
- BALANZA, Isabel. NADAL, Mônica. **Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BATISTA, Isabel. **Lugares de Hospitalidade** In: DIAS, Celia M.M. (Org.) Hospitalidade Reflexões e Perspectivas. São Paulo: Editora Manole, 2002.
- BENI, Mario Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 8 ed. São Paulo: Senac, 2003. p. 195
- BEZERRA, Charles. **O design, a exportação e a cegueira do Brasil**. 21/10/2002 Disponível em : <<http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/1481>> Acesso em: 19 set 2004.
- BOFF, Leonardo. **Ecologia: grito de guerra, grito do pobres**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- BOYER, Marc. **História do Turismo de Massa**. Bauru, São Paulo: Edusc, 2003.
- BRANDÃO, Aline. **A organização do Lazer e seus Prazeres**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 2009.
- BRITO, Daniela Jorge de. **Mundo de Sonhos: os gentis organizadores na cultura do Mediterrâneo**. Dissertação de Mestrado Universidade Federal Minas Gerais: Belo Horizonte, 2007.
- BROOKS, Ian. **Seu cliente pode pagar mais**. Traduzido por Márcia Cláudia Alves. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2003.
- BSH TRAVEL RESEARCH. **Resorts no Brasil**. São Paulo: 2008.
- BUBER, Martin. **Eu e Tu**. São Paulo: Centauro Editora, 2004.

CAMARGO, Luiz. **A Pesquisa em Hospitalidade**. Artigo publicado no XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação: Santos, 2007.

CARLOS, Antonio. **Resorts Club Med**. O Globo Online. Rio de Janeiro: 09 ago. 2006. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/viagem/mat/2006/08/09/285197942.asp>> Acesso em : 30 nov. 2009.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educus, 2000.

CHON, Kye-Sung. Sparrowe, Raymond. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Editora Thompson, 2003.

COLLITT, Raymond. **Mercado de Luxo cresce 33% ao ano no Brasil**. Folha de São Paulo. São Paulo: 11 ago. 2004. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1108200430.htm>> Acesso em: 17 out. 2004.

CLUB MED BRASIL. Great Members. Disponível em: <http://www.clubmed.com.br/cm/condições-programa-fidelidade-great-memers_p-42-I-PT-pa-01_condicoes_great_members_-ac-ad.html>. Acesso em 20 dez. 2009.

CLUB MED – UNCE UPON A VACATION. France: GS Presse-Communication, 2000.

DALBONI, Melina. **Vende-se Tempo**. Jornal O Globo. Rio de Janeiro: 11 out. 2008. Caderno Ela.

DENSER, Márcia. MARANI, Márcia. Alexandre Wollner: **A referência do Design no Brasil**. Disponível em: <<http://sampa3.prodam.sp.gov.br/ccsp/linha/idart%205/dpoiment.htm>>. Acesso em: 19 set. 2004.

DENCKER, Ada F.M., VIÁ, Sarah. **Pesquisa Emírica em Ciências Humanas: com ênfase em comunicação**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

DENCKER, Ada.F.M. **Considerações Finais: hospitalidade e mercado**. In: DENCKER, Ada (coord). Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade. São Paulo: Thomson, 2004.

DESIGNBR. **O que é design**. Disponível em: <http://designbr.webcindario.com/design/design_oqeh.htm>. Acessado em: 19 set 2004.

DIAS, Célia Maria de Moraes. **“Home Away From Home” - evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes (ECA/USP), 1990.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.

FERREIRINHA, Carlos in **Vende-se tempo**. DALBONI, Melina. Jornal o Globo, 11 de outubro de 2008. Caderno Ela

FICHA TÉCNICA PRODUTOS. Club Med Brasil. Rio de Janeiro, 2004.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Psicanalista vê um novo tipo de luxo**. Folha de São Paulo: 15 ago. 2004. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff1508200422.htm>> Acesso em: 17 out. 2004.

FORBES, Jorge. **A “desinstitucionalização” do luxo**. Disponível em <<http://www.jorgeforbes.com.br/br/contents.asp?s=23&i=69>> Acesso em: 07 nov. 2004.

FURLOUGH, Ellen. **Packing Pleasures: Club Méditerranée and French Consumer Culture, 1950-1968** in French Historical Studies, Vol. 18, nº 1 (spring1993)

GIACOMINI FILHO, Gino. *in Turismo, como aprender, como ensinar*. TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. (org.) vol. 1. 1 ed. São Paulo: FENAC, 2001.

GIDRA, Gilberto. Dias, Célia M.M. **Hospitalidade: da simplicidade à complexidade**. In DENCKER, Ada (Coord.). Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade. São Paulo: Thomson, 2004.

GIRARDI, Giovana. **Para fisgar consumidores**. Folha de São Paulo: 25 mai. 2004 Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u833.shtml>> Acesso em 12 set. 2004.

GODBOUT, Jacques. **O Espírito da Dádiva**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOTMAN, Anne. **La mise en scène de l'hospitalité**. Conferência realizada em São Paulo em 2005 e que esta incluída em BUENO RAMOS & CAMARGO. modernidade, cultura material e estilos de vida. São Paulo: Senac.

HISTORIE D'UNE METAMORPHOSE. France: Club Méditerranée, 2002.

HARKIN, FIONA. **Isso é Luxo**. Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1909200419.htm>> Acesso em: 17 out. 2004.

HAYES, David K.. NINEMEIER, Jack D.. **Gestão de Operações Hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INCOMPARÁVEL CLUB MED. **O sentido do valores**. Club Med Brasil, 2004.

INFORMATIVO INTERNO CLUB MED. Club Med Brasil. Rio de Janeiro, 1980.

INFORMATIVO INTERNO CLUB MED. Club Med Brasil. Rio de Janeiro, 1999.

KIM, W. Chan. Mauborgne, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 16ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. São Paulo: Editora Aleph, 2003

KUAZAQUI, Edmir. LISBOA, Teresinha. GAMBOA, Marcia. **Gestão Estratégica para a Liderança em Empresas de Serviços Privadas e Públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

_____. BOWEN, John. MAKENS, James. **Marketing for hospitality and tourism**. 2 ed. EUA: Prentice Hall. 1998.

LASHLEY,C. & MORRISSON, A. **Em Busca da Hospitalidade – Perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Editora Manole, 2004.

LE FIGARO. **Linitiative rh a tout prix**. Jorna Le Figaro. Disponível em : <
<http://www.lefigaro.fr/emploi/2006/10/23/01010-20061023ARTWWW90462-linitiativerhtoutprix.php>> Acesso em: 20 dez. 2008.

LEVIS STRAUSS, Claude. **Introdução à obra de Marcel Mauss**. In: Mauss, Marcel. Sociologia e Antropologia. São Paulo: Cosac Nayfe, 2003.

LEWIS, Robert C. CHAMBERS, Richard E. **Leadership Marketing Hospitality 3** ed. EUA: Ed. John Willey and Sons Inc., 2000.

LYNCH, Paulo. MACWHANNEL. Doreen. **Hospitalidade Doméstica e Comercial**. In: LASHLEY,C. MORRISON,A. **Em busca da hospitalidade – Perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Editora Manole,2004.

MAGELLAN. **Apostila dos Principios de Gestão e as Competências**. Club Med Brasil, 2007.

MALDONADO, Paulo. **Design industrial**. Tese de Mestrado. Porto: Faculdade de Arquitectura do Porto, 1998.

MARTINS, Nadia Prosérpio. **Novas Vertentes da Arquitetura Hoteleira em São Paulo: o caso dos apart-hotéis**. Dissertação de Mestrado. FAU-USP: s.n., 2000. 3v. : il.

MATERIAL DE DIVULGAÇÃO INTERNO MARKETING. **Ações e Estratégias de Comunicação**. Club Med Brasil. Diretoria de Marketing. Rio de Janeiro, 2008.

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva**. In: Mauss, Marcel. Sociologia e Antropologia. São Paulo: Cosac Nayfe, 2003.

MONTANDON, Alain. **Le livre de l'hospitalité : accueil de l'étranger dans l'histoire et les cultures**. Paris : Bayard, 2004.

MORAES, Claudia Corrêa de Almeida. **Turismo- segmentação de mercado: um estudo introdutório** in ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Turismo: segmentação de mercado**. São Paulo: Futura, 1999.

MUSSNICH, Alexandre Guedes. O design na fronteira com a arquitetura. Disponível em: <http://www.apdesign.com.br/noticias_view.asp?cod=124&tipo=A> Acesso em: 17 out. 2004.

NORMANDIE. Disponível em: <<http://www.normandiedesign.com.br/>>. Acesso em 19 set. 2004. Acesso em: 17 out. 2004.

OHTAKE, Ricardo. *Design* (2004) Disponível em : <<http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/artecult/design/apresent/>> Acessado em: 19 set 2004.

ORTIZ, Anderson. **Release de Imprensa Club Med Brasil**. Rio de Janeiro: agosto 2005.

ORTIZ, Anderson. **Release de Imprensa Club Med Brasil**. Rio de Janeiro: janeiro 2006.

ORTIZ, Anderson. **Release de Imprensa Club Med Brasil**. Rio de Janeiro: janeiro 2007.

ORTIZ, Anderson . **Release de Imprensa Club Med Brasil**. Rio de Janeiro: abril e setembro 2008.

ORTIZ, Anderson . **Release de Imprensa Club Med Brasil**. Rio de Janeiro: abril 2009.

ORTIZ, Anderson . **Release de Imprensa Club Med Brasil**. Rio de Janeiro: Novembro 2009.

PETERS, Tom. **Conceito de Design** (2000) Disponível em: <<http://www.geocities.com/dezaine2000/conceito.htm> > Acesso em: 19 set 2004.

PETERS, Tom. **Reimagine!** Excelência dos negócios numa era de desordem. São Paulo: Futura, 2004.

PIMENTEL, Ana. **Hospedagem domiciliar na cidade do Rio de Janeiro: o espaço de encontro entre turistas e anfitriões**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2007

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Club Med Brasil. São Paulo, 2010.

PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 14 Edição. São Paulo: Campus, 1999.

PORTER. Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PROFISSÃO CLUB MED. Club Med Brasil, 2009.

RELATÓRIO DE RESULTADOS. Club Med Brasil, 2009.

RESORTS BRASIL. **Informações e Conceitos de Resort**. Disponível em : <http://www.resortsbrasil.com.br/resorts_brasil_aspx > Acesso em 19 dez. 2009.

REUTERS. **Ocimar Versolato quer instaurar moda luxo “made in Brazil”**. Disponível em <http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/cultura/1710501-1711000/1710844/1710844_1.xml> Acesso em 07 set. 2004.

REVISTA HOTELS. Reed Business Information. Colorado, Estados Unidos, vol. 23, nº 03, 2009.

REVISTA HOTELS. Reed Business Information. Colorado, Estados Unidos, vol. 43, nº 12, 2009.

REVISTA TRIDENT. Club Med Brasil, Rio de Janeiro, 2009.

REVISTA READERS DIGEST. France, vol. 25, nº 32, 1968.

RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. 5 ed. São Paulo: RR&CA Editora, 1997.

RIES, Al. TROUT, Jack. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

RIEWOLDT, Otto. **Hotel design**. Laurence King, [s.d.]. p. 8-10.

RONÁ, Ronaldo di. **Transportes no Turismo**. São Paulo, 1999.

ROTEIROS DE CHARME. Disponível em: <<http://www.roteirosdecharme.com.br>> acesso em 18 out 2004.

RMM MARKETING. **Marketing e os ciclos de vida**. Disponível em <http://rmmmarketing.wordpress.com/2007/05/12/marketing-e-os-ciclos-de-vida/> . Acesso em: 27 out. 2007.

RUSHMORE, Stephen. **Hotels and motels – a guide to market analysis, investment analysis and valuations**. EUA: Appraisal Institute, 1999.

SANDRA, Pesavento. **Indagações sobre a História Cultural. Artcultura**. Uberlândia: 2004.

SCHIVARTCHE, Fabio. Cão de luxo tem grife e faz cirurgia plástica. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u98509.shtml>> Acesso em: 07 set. 2004.

SEBRAE MG. **O que é Design ?** Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/visualizadorConteudo.aspx?cod_areasuperior=2&cod_ar eaconteudo=229&cod_pasta=230>. Acessado em: 19 set 2004.

SCHMITT, Bernard. **Marketing Experimental**. São Paulo: Nobel, 2002.

SWARBROOKES, John. HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Editora Aleph, 2002.

TELFER, E. **A filosofia da hospitalidade**. In LASHLEY & MORRISON. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2005

TRIGO, Luiz (coord). **Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro**. Editora Roca: São Paulo, 2005.

UNICARIOCA. **A origem do termo design**. Disponível em: <<http://www.unicarioca.edu.br/design/ocurso/definicao.htm>>. Acesso em: 19 set 2004.

UNIVERSO ON LINE. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=luxo&stype=k>> e <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=design>>. Acesso em: 07 nov. 2004.

UPDATE. **Poder querer.** Revista Update. Disponível em <<http://www.amcham.com.br/revista/revista2004-05-24b/materia2004-05-26g/pagina2004-05-26h>> Acesso em: 07 set. 2004.

VALOR ECONÔMICO. **Continua chovendo forte em todos os cantos do Club Med.** Jornal Valor Econômico. Disponível em <<http://www.valor.com.br/valoreconomico/285/suplementos/68/67/continua+chovendo+forte+em+todos+os+cantos+do+Club+Med+...67.1049105.html>> Acesso em: 27 nov. 2009.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Turístico Receptivo e Emissivo.** São Paulo: Pioneira, 1999.

WALKER, John R. **Introduction to Hospitality.** 2ª edição. New Jersey: Prentice Hall, 1999. p. 4-29.

YASOSHIMA, José Roberto. **A qualidade na prestação de serviços turísticos.** Tese de Mestrado em ciências da comunicação. São Paulo: ECA-USP, 1997.

YIN, Robert K. **“Case Study Research: design and methods”** Tradução e síntese: Prof. Ricardo Lopes Pinto Adaptação: Prof. Gilberto de Andrade Martins Disponível em: <http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm> Acesso em: 13 nov. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

Bibliografia Ampliada

AMAZONAS, Eni. **Raio-X da hotelaria brasileira: as redes hoteleiras do Brasil**. Vol. 2. São Paulo: Amazonas & Goldner Consultoras Associadas, 2004.

ASCANIO, Alfredo. Turismo e Planejamento Hoteleiro: avaliação econômica e ambiental. Campinas, SP: Editora Papirus, 2003

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2000.

BAZERMAN, Max H.. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier – 2ª Reimpressão

EXPLOSÃO CONSUMO DA CLASSE C. Revista Veja. São Paulo: Editora Abril, 02 de abril 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa de Rendimento – Domicílios – Tabela 7.7.1^a. Disponível em <http://ibge.gov.br>. Acesso em 18 nov 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5 Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

POLO ECONÔMICO. **Informativo Interno da Accor Hospitality** – São Paulo: Edição Janeiro, 2008.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro** – Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. 22 Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRAHALAD, C.K.. **A Riqueza na Base da Pirâmide** – Como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RONALD, A. Clark, MICHAEL, D. Artine, KEITH, C. Jones. **Faça o que eu faço**. Artigo da Cornell University. Ithaca: 2009

Apêndice

1. Entrevistas

Será uma pesquisa qualitativa única para os colaboradores e clientes, onde por intermédio de entrevistas diretas, busca-se obter a percepção e opiniões sobre a relação entre ambos dentro do *Village*. Constatando se o conceito de interação difundido pelo *Club Med* por intermédio do Gentil Organizador e Chefe de *Village* é entendido como uma ação de hospitalidade caracterizando-se como um grande diferencial competitivo do produto neste reposicionamento iniciado em 2004.

A pesquisa vai abordar os seguintes temas:

- a) O que o *Club Med* representa para você?
- b) Quais são os diferenciais competitivos entendidos por você do *Club Med*?
- c) Qual o papel do Gentil Organizador em sua opinião?
- d) Quais são as ações desenvolvidas pelo Gentil Organizador que podem ser entendidas como hospitaleira?
- e) Que ferramentas, técnicas ou infraestrutura são em sua opinião importantes para o bom trabalho do Gentil Organizador?
- f) A remodelação dos *Villages* e reposicionamento para o Luxo interferem no trabalho do Gentil Organizador com anfitrião do *Village*?
- g) Que áreas ou serviços oferecidos mais promovem a interação entre Gentil Organizador e Gentil Membro?
- h) No final de uma hospedagem como você pode definir o nível de interação entre Gentil Membro e Gentil Organizador?
- i) Quais são em sua opinião as grandes mudanças do conceito antigo do *Club Med* para os valores atuais?

2. Transcrições das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas em períodos em que o pesquisador estava desenvolvendo sua atividade profissional no *Village*. E a escolha dos clientes e colaboradores foi totalmente aleatória, independente do setor de trabalho ou perfil de cliente. Apenas houve um filtro, entrevistando colaboradores com mais de seis meses de trabalho na empresa, pois segundo o departamento de recursos humanos do *Club Med*, é o tempo ideal para que o colaborador possa assimilar a cultura da organização.

Entrevista realizada dia 20/12/09:

– **Marcelo Goulart Paiva**

- **Cliente**

a) O que o *Club Med* representa para você?

O conceito de resort e um sonho de consumo. Um lugar onde minha família sente-se feliz e aproveitamos muito os dias em que ficamos juntos.

b) Quais são os diferenciais competitivos entendidos por você do *Club Med*?

A localização dos *Villages*, a animação dos G.Os e a diversidade de atividades de lazer.

c) Qual o papel do Gentil Organizador em sua opinião?

Ele é o elo entre o *Village* e o hóspede. Nosso maior contato é com eles, fazemos refeições com eles, brincamos com eles e nossos filhos sentem-se cuidados por eles.

d) Quais são as ações desenvolvidas pelo Gentil Organizador que podem ser entendidas como hospitaleira?

O contato frequente nas refeições e as conversas durante o dia. Acabam surgindo elos de amizade.

e) Que ferramentas, técnicas ou infraestrutura são em sua opinião importantes para o bom trabalho do Gentil Organizador?

A paixão pelo trabalho que fazem, pois, eles passam todo o tempo dentro do *Village*. A liberdade de trabalhar fazendo com que eles possam conversar livremente com os hóspedes, fazendo amizades e conhecendo pessoas. A infraestrutura do hotel ajuda muito, pois, os espaços são grandes e variados, possibilitando que façam muitas atividades de entretenimento.

f) A remodelação dos *Villages* e reposicionamento para o Luxo interferem no trabalho do Gentil Organizador com anfitrião do *Village*?

Pode interferir muitas vezes, o luxo esta ligado ao conceito de privacidade dos hóspedes. Desta forma, os G.Os podem ser impedidos de abordar as pessoas para conversas, refeições, chamadas para as atividades.

g) Que áreas ou serviços oferecidos mais promovem a interação entre Gentil Organizador e Gentil Membro?

Todas as áreas de lazer possibilitam interação, pois, eles estão em toda parte. Em relação aos serviços, são as atividades de lazer, o *petit club* onde deixamos nossos filhos e os serviços de alimentação onde as grandes mesas deixam que os G.Os venham nos fazer companhia.

h) No final de uma hospedagem como você pode definir o nível de interação entre Gentil Membro e Gentil Organizador?

A integração é total. Passamos 7 dias convivendo e trocando informações com eles, brincando, fazendo atividades. Principalmente as crianças que se apegam as pessoas que lhes deem atenção.

i) Quais são em sua opinião, as grandes mudanças do conceito antigo do *Club Med* para os valores atuais?

As principais mudanças por mim detectadas foram nas estruturas físicas dos empreendimentos. Novos apartamentos novos bares, *fitness center*. Também foi implantado chave, frigobar e cofre, que também não eram oferecidos.

Entrevista realizada dia 20/12/09:

– **Rodrigo Laureano de Oliveira**

- **Cliente**

a) O que o *Club Med* representa para você?

Um segundo lar. Um local para que eu possa extravasar todo meu *stress* conquistando durante o ano.

b) Quais são os diferenciais competitivos entendidos por você do *Club Med*?

Os diferenciais são os esportes, as atividades oferecidas aos adultos e crianças, shows noturnos e a alegria que os G.Os passam para a gente quando estamos aqui.

c) Qual o papel do Gentil Organizador em sua opinião?

Fundamental para o sucesso dos *Villages*, pois são eles a ferramenta de estímulo para que a gente goste do *Club* e volte cada vez mais.

d) Quais são as ações desenvolvidas pelo Gentil Organizador que podem ser entendidas como hospitaleira?

Na minha opinião, o que causa a impressão de hospitaleira e algo mais é a simpatia e a atenção dada aos clientes sem invadir o espaço dos mesmos com excesso de atenção (puxa saco), o monitor (G.O) tem que saber a hora de entrar e sair de campo.

e) Que ferramentas, técnicas ou infra-estrutura são em sua opinião importantes para o bom trabalho do Gentil Organizador?

Essa pergunta é difícil de responder, pois além de ser cliente eu já trabalhei em muitos hotéis no Brasil tendo as mesmas funções de um G.O, pois no *CLUB MED* tem tudo para o G.O trabalhar, a única coisa que na época eu não quis trabalhar no *Club Med* era o salário que era baixíssimo para pessoas já formadas.

f) A remodelação dos *Villages* e reposicionamento para o Luxo interferem no trabalho do Gentil Organizador com anfitrião do *Village*?

Na minha opinião não. Acredito que a remodelação ao padrão de luxo, nada mais que para o *Club* do que uma atualização de seu produto. É inviável para nós clientes usufruirmos de um hotel que não tenha cofre, telefone, televisão e chave, como o *Club* se propunha a ser.

Notei também em uma ida ao *Med* de Cancun, que o luxo do *Club* não é ostensivo, ele se baseia mais em peças de design e cores fortes, sempre respeitando a cultura da localidade.

Acredito que estas mudanças para melhor venham a facilitar o trabalho do G.O, pois o cliente mais satisfeito com a estrutura, estará mais favorável a interagir com o meio.

g) Que áreas ou serviços oferecidos mais promovem a interação entre Gentil Organizador e Gentil Membro?

Talvez as brincadeiras nas piscinas e as dancinhas noturnas, mas na verdade na minha opinião o que mais promove a interação é o sorriso, a simpatia. O G.O deve estar sempre de cara boa, com cara de alto astral. É claro sem esquecer a interação direta com o G.M, abordagem nos mesmos.

h) No final de uma hospedagem como você pode definir o nível de interação entre Gentil Membro e Gentil Organizador?

Como eu conheço bem o conceito para mim é muito boa, o grande diferencial do *Club Med*. Mas o que eu posso dizer é que pode melhorar ainda mais, vejo que tem muito G.O que interage com os hóspedes e tem muitos que os hóspedes não sabem nem que é G.O.

i) Quais são em sua opinião, as grandes mudanças do conceito antigo do *Club Med* para os valores atuais?

Sinceramente, eu acho que pode melhorar principalmente o serviço nas piscinas, acho que deveria ter um Buffet nas piscinas com queijos, salames, cenoura cortadinha e legumes em geral, sementes, patês e tipos variados de pães, pois isso é uma coisa que eu escuto muito meus clientes reclamarem, na verdade eu particularmente também acho que deveria ter, pois os melhores *Resorts* hoje tem tudo isso.

Entrevista realizada dia 10/12/09

- Vanessa Santos

– Cliente

a) O que o *Club Med* representa para você?

Férias perfeitas para toda a família, tudo de bom num só lugar....praia, piscina, esportes, gastronomia, shows e principalmente mini *club* para as crianças.

b) Quais são os diferenciais competitivos entendidos por você do *Club Med*?

Vários, atividades em tempo integral, desde os esportes até os shows noturnos, o bar & *snacks* incluídos, que é um *All Inclusive* muito mais delicado, os destinos que são paradisíacos e principalmente os G.Os que além de monitores em esportes e das crianças se tornam companheiros de férias.

c) Qual o papel do Gentil Organizador em sua opinião?

Tornar a estada o mais agradável possível, seja como monitor de criança, como professor de tênis, como animador.....

d) Quais são as ações desenvolvidas pelo Gentil Organizador que podem ser entendidas como hospitaleira?

G.O's acompanhando até os quartos, convidando para as atividades, almoçando juntos...

e) Que ferramentas, técnicas ou infraestrutura são em sua opinião importantes para o bom trabalho do Gentil Organizador?

Na minha opinião, a liberdade de exercer a atividade com total possibilidade de contato com o cliente. Talvez também melhorar o treinamento quando o G.O acaba de entrar no *Club*. Algumas vezes me parece que eles demoram a ser engrenar no trabalho.

f) A remodelação dos *Villages* e reposicionamento para o Luxo interferem no trabalho do Gentil Organizador com anfitrião do *Village*?

Acho que não, embora eu conheça *Villages* fora do Brasil os *Villages* que eu mais tenho interação com os G.O são os *Village* daqui, no caso de Trancoso que já nasceu como um *Village* de Luxo na minha opinião é o *Village* que mais tem interação entre o GO e o GM

g) Que áreas ou serviços oferecidos mais promovem a interação entre Gentil Organizador e Gentil Membro?

Acho que nos esportes (todos) e no Mini *Club*.

h) No final de uma hospedagem como você pode definir o nível de interação entre Gentil Membro e Gentil Organizador?

No caso da minha família posso definir como de intimidade, pois a gente passa a semana juntos nos esportes além de almoçar ou jantar também juntos, e das crianças passarem a semana toda com eles....já cheguei a ser convidada para o aniversário de 4 anos da filhinha de um G.O que é amiga das minhas filhas desde que nasceu....e teve outra vez que uma tia do mini *club* ficou chorando quando as meninas foram embora....

i) Quais são em sua opinião as grandes mudanças do conceito antigo do Club Med para os valores atuais?

Acho que as mudanças foram físicas, tipo TV no quarto e bar & *snacks* incluídos, mas a alegria, a gentileza, a educação fazem parte da essência do *Club Med*, não mudam nunca.

Entrevista realizada dia 10/12/09**- Wallacy Ribeiro Prado – GO**

a) O que o *Club Med* representa para você?

O *Club Med* representa a empresa que me aceitou no mercado e que me oferece toda estrutura para desenvolver o meu trabalho, além de me proporcionar um alto nível de aprendizado profissional e pessoal.

b) Quais são os diferenciais competitivos entendidos por você do *Club Med*?

O grande diferencial do *Club Med* é a equipe G.O. Temos uma equipe preparada para realizar uma programação de Esportes, Lazer e também para eventos Corporativos.

c) Qual o papel do Gentil Organizador na sua opinião?

O G.O é um profissional treinado para oferecer aos nossos clientes todos os serviços disponíveis nos *Villages*, proporcionando aos clientes momentos de convivialidade.

d) Quais são as ações desenvolvidas pelo Gentil Organizador que podem ser entendidas como hospitaleira?

A recepção dos hóspedes assim que chegam ao *Village*, o acompanhamento até o apartamento, os jogos aperitivos no Bar, o contato com os cliente durante as refeições e os demais contatos em toda estrutura de esportes e lazer. Estes momentos são chamados de "convivialidade".

e) Que ferramentas, técnicas ou infraestrutura são na sua opinião importantes para o bom trabalho do Gentil Organizador?

Treinamento. Cada G.O tem o acompanhamento do Responsável pelo setor que atua e de mais um G.O de outro pólo de atuação para a integração à vida do *Village*.

f) A remodelação dos *Villages* e reposicionamento para o Luxo interferem no trabalho do Gentil Organizador com anfitrião do *Village*?

Não interfere em nada. A filosofia dos *Villages* continuam as mesmas independente da classificação hoteleira que cada unidade tiver.

g) Que áreas ou serviços oferecidos mais promovem a interação entre Gentil Organizador e Gentil Membro?

Todas as atividades do *Village* tem promovem a interação com o hóspedes. Normalmente as atividades esportivas como esqui, circo, golfe e ténis são mais procuradas.

h) No final de uma hospedagem como você pode definir o nível de interação entre Gentil Membro e Gentil Organizador?

O nível de interação sempre será determinado pelo G.M. O G.O estará presente em todas as atividades promovidas e buscará o contato com o G.M para promover uma integração ao grupo, tanto de G.Os quanto de G.Ms. A identificação e aceitação dependerá de cada hóspede.

i) Quais são na sua opinião as grandes mudanças do conceito antigo do *Club Med* para os valores atuais?

Não acho que exista uma mudança de conceito. Acredito que a filosofia do *Club Med* continua a mesma, oferecendo por intermédio de nossa estrutura hoteleira e de lazer, férias de alto nível aos nossos hóspedes. Ao longo dos anos, o *Club Med* tem buscado novas formas de melhor atender os nossos clientes, acompanhado as mudanças de cada geração sem deixar de ser pioneiro.

Entrevista realizada dia 03/12/0**Tânia Araujo – GO**

a) O que o *Club Med* representa para você?

O *Club Med* é a minha vida. Eu entrei na empresa em 1984 e foi o meu segundo emprego. Trabalhar no *Club Med* é um sonho e um desafio, principalmente por quem trabalha com eventos.

A empresa é voltada para o lazer e tem uma participação muito grande do Depto de *Business*.

b) Quais são os diferenciais competitivos entendidos por você do *Club Med*?

Acredito que a energia, sintonia dos Chefes de *Village* e dos G.Os continuam sendo o nosso grande diferencial. Muitos outros resorts podem ser mais bonitos, mais confortáveis mas não tem a alegria do *Club Med*.

c) Qual o papel do Gentil Organizador na sua opinião?

O papel do G.O é interagir com o G.M com profissionalismo, gentileza. Hoje falta mais treinamento e esclarecimentos aos G.O, muitos não têm postura e falam o que não devem ao G.M.

d) Quais são as ações desenvolvidas pelo Gentil Organizador que podem ser entendidas como hospitaleira?

Todas as ações desde a chegada do G.M até a sua saída, mostram a nossa hospitalidade.

e) Que ferramentas, técnicas ou infra-estrutura são na sua opinião importantes para o bom trabalho do Gentil Organizador?

O G.O necessita ter um local agradável para morar e treinamentos oferecidos pela empresa para melhorar sua *performance* profissional.

f) A remodelação dos *Villages* e reposicionamento para o Luxo interferem no trabalho do Gentil Organizador com anfitrião do *Village*?

Na minha opinião não. Reforço que alguns deles precisam de treinamento apropriado.

g) Que áreas ou serviços oferecidos mais promovem a interação entre Gentil Organizador e Gentil Membro?

A interação é muito forte entre as equipes de esportes e animação.

h) No final de uma hospedagem como você pode definir o nível de interação entre Gentil Membro e Gentil Organizador?

Muito boa. Muitas amizades começam nos *Villages* entre o G.O e o G.M e permanecem por uma vida.

i) Quais são na sua opinião as grandes mudanças do conceito antigo do Club Med para os valores atuais?

As mudanças foram muitas desde que entrei na empresa, destaco que o *Club Med* está ouvindo mais os clientes e os colaboradores (funcionários *Villages* e escritórios). Como pioneiro no segmento de resorts, acredito que o conceito de alimentos e bebidas atual trouxe para o *Club Med* uma grande renovação.

Entrevista realizada dia 08/12/09

Carolina Rey – GO

a) O que o *Club Med* representa para você?

Representa uma empresa com alma, com espírito, que está evoluindo a mais de 50 anos e foi, e sempre será a única com um conceito diferenciado e que busca sempre atender o cliente com felicidade, alegria, disponibilidade e pioneirismo. O *slogan* da campanha "Um Mundo de Felicidade" representa totalmente o espírito do *Club Med*.

b) Quais são os diferenciais competitivos entendidos por você do *Club Med*?

Eu acredito que o principal diferencial são os GOs, a variedade de atividades esportivas e a alegria com que os hóspedes são recebidos. É a presença diária dos G.Os e *Chef de Village* junto aos hóspedes que fazem também a diferença. O sistema *All Inclusive Club Med*, com todas as atividades inclusas também é um diferencial, mas hoje a maioria dos *resorts* já trabalham com esse sistema, *portanto*, a união do *All Inclusive* + a presença do G.Os é o nosso grande diferencial.

c) Qual o papel do Gentil Organizador na sua opinião?

O *G.O* tem um papel fundamental dentro do *Club Med*, ele que é o responsável pela alma do *Club*, pela alegria, pela energia, pela descontração, pelo entretenimento dentro do *Village*. O GO é nosso grande diferencial e temos que cada vez mais trabalhar esses profissionais para que não percam a verdadeira essência do *Club Med*.

d) Quais são as ações desenvolvidas pelo Gentil Organizador que podem ser entendidas como hospitaleira?

Eu acredito que a forma de acolhimento que recebem os hóspedes é hospitaleira. Eles fazem de tudo para que o hóspede se sinta na sua casa dentro do *Club*, participam das refeições de forma gentil e hospitaleira e procuram fazer com que todos se sintam livres para fazerem o que quiserem, da maneira e na hora que quiserem, isso é ser hospitaleiro.

e) Que ferramentas, técnicas ou infra-estrutura são na sua opinião importantes para o bom trabalho do Gentil Organizador?

A principal ferramenta na minha opinião são os treinamentos que devem ser feitos com cada GO de cada área específica, para demonstrar para o hóspede que além de energia, gentileza e alto astral, ele também é um profissional que está preparado para atender a sua área.

f) A remodelação dos *Villages* e reposicionamento para o Luxo interferem no trabalho do Gentil Organizador com anfitrião do *Village*?

Acredito que interferem na postura que o GO tem que tomar com o novo reposicionamento do *Club Med*. Ele não pode perder a sua essência, mas deve ter o padrão de postura perante ao cliente elevado, no modo de se comportar, de se vestir, de falar, ou seja, na sua postura como um todo.

g) Que áreas ou serviços oferecidos mais promovem a interação entre Gentil Organizador e Gentil Membro?

Acredito que o momento das refeições aproximam muitos os G.Os dos G.Ms, as atividades esportivas e recreativas estimulam a interação e as brincadeiras (shows, ações no bar e piscina, etc) também promovem essa interação.

h) No final de uma hospedagem como você pode definir o nível de interação entre Gentil Membro e Gentil Organizador?

Se o G.M teve uma hospedagem tranquila e superou suas expectativas acredito que o nível de interação é total, inclusive muitas vezes criando vínculo de amizade entre eles.

i) Quais são na sua opinião as grandes mudanças do conceito antigo do *Club Med* para os valores atuais?

Acredito que as grandes mudanças são na relação entre os G.Os e os G.Ms, onde antigamente existia uma pressão muito grande por parte dos G.Os para que os G.Ms realizassem todas as atividades e não ficassem parados nem um minuto, os hóspedes não tinham muita liberdade, o que hoje é totalmente diferente e a liberdade é um dos pilares do *Club Med*.

Acredito também que o novo reposicionamento do *Club Med* voltado ao luxo, um produto *up scale* mudou totalmente o antigo conceito, onde dentro dos *Village* o objetivo era ficar a maior parte do tempo fora dos aptos, que não tinham um padrão elevado, diferente do que se busca hoje.

Entrevista realizada dia 08/12/09

Mariana Oliveira de Souza – GO

a) O que o *Club Med* representa para você?

Em primeiro lugar, o *Club Med* é a minha "casa", meu trabalho, o palco atual da minha vida. Uma empresa na qual tenho muito orgulho de trabalhar e que me proporciona muito aprendizado, experiências e desafios.

b) Quais são os diferenciais competitivos entendidos por você do *Club Med*?

Na minha opinião é sobretudo a convivialidade, o ambiente propício a fazer com que pessoas compartilhem seus momentos com outras pessoas e a diversidade de atividades monitoradas.

c) Qual o papel do Gentil Organizador na sua opinião?

Criar um ambiente convivial. Fazer realmente parte das férias dos G.Ms. Compartilhar experiências, divulgar os serviços e as atividades do *Village*. O G.O tem contato diário com os G.Ms e, portanto, deve também estar atento às necessidades e comentários dos G.Ms a fim de identificar falhas e buscar soluções.

d) Quais são as ações desenvolvidas pelo Gentil Organizador que podem ser entendidas como hospitaleira?

Em primeiro lugar o Sorriso! O bom dia! A chegada personalizada, Conhecer o G.M pelo nome, Auxiliar o GM no dia a dia, A despedida calorosa...

e) Que ferramentas, técnicas ou infra-estrutura são na sua opinião importantes para o bom trabalho do Gentil Organizador?

É um conjunto de muitos fatores, pois uma vez que a vida do G.O acontece no *Village* é necessário que o G.O esteja bem pessoal e profissionalmente.

Uma boa relação entre a equipe, um bom gerenciamento e qualidade de vida são muito importantes para o bem estar do G.O.

Além disso considero que o G.O deve contar com o bom funcionamento do *Village* e dos equipamentos de trabalho.

f) remodelação dos *Villages* e reposicionamento para o Luxo interferem no trabalho do Gentil Organizador com anfitrião do *Village*?

De forma alguma, pelo contrário.. Tudo que pode ser acrescentado em prol do conforto do G.M vai gerar um ambiente ainda mais propício para o G.O.

A

g) Que áreas ou serviços oferecidos mais promovem a interação entre Gentil Organizador e Gentil Membro?

Todas as áreas de contato direto com o cliente promovem interação, mas creio que para as atividades esportivas e mini clube este contato é mais rápido e fácil.

Na recepção, por exemplo, uma interação mais intensa requer um pouco mais de esforço, pois muitas vezes nos deparamos com G.Ms insatisfeitos por diferentes motivos e reverter este quadro acaba sendo um pouco mais complicado... mas é uma tarefa que deve com certeza ser realizada!

h) No final de uma hospedagem como você pode definir o nível de interação entre Gentil Membro e Gentil Organizador ?

A resposta é muito relativa, pois depende de diversos fatores... além energia e presença da equipe G.O, outras variáveis seriam: a abertura do G.M, o tempo de permanência no *Village*, o tamanho do grupo em que o GM está (não me refiro exatamente a CMB)...

O G.M que ,por exemplo, chega na Sexta e vai embora no domingo em uma época em que o *Village* está muito cheio, muitas vezes tem um contato muito superficial com a equipe. Certamente fez algumas refeições com a equipe, viu um pouco nosso trabalho, porém, nada comparável a um G.M que passou a semana inteira no *Village*.

A interação varia de contatos gentis até uma relação de amizade, e de futuros contatos e retorno ao *Village*. É muito comum o contato entre os G.Os e G.Ms se estende mesmo depois da partida do GM...via internet, reencontros mesmo fora do *Village*.... As pessoas valorizam muito a gentileza, alegria e interação da equipe.

i) Quais são na sua opinião as grandes mudanças do conceito antigo do *Club Med* para os valores atuais?

Eu acredito que as mudanças foram e são realmente necessárias e que o *club* deve se adaptar às novas tendências... A clientela tem mudado e a adaptação é necessária para manter-se competitivo no mercado. O mais importante é manter o espírito e os valores do *Club*, pois estes na minha opinião são os nossos grandes diferenciais.

3. Relatório de visita *Village de Rio das Pedras*

Para o agendamento da visita técnica não foi necessário o desenvolvimento de um protocolo escrito. Como explicado anteriormente devido ao fato de o pesquisador fazer parte do corpo diretivo da empresa, o mesmo apenas agendou via e-mail o dia e horário da visita com o chefe de *Village*, como também após identificar as áreas a serem feitas as observações agendou os melhores dias e horários para desenvolvê-las.

O objetivo da visita técnica foi compreender todos os departamentos existentes no *Village de Rio das Pedras* e desta forma poder posteriormente escolher as melhores áreas para se realizar as observações assistemáticas participativas e não participativas. A princípio foi solicitado a direção do empreendimento a visita as áreas de hospedagem, governança, manutenção, recepção, reservas, lazer, esportes, entretenimento, eventos, boutique, restaurante e ambulatório.

A visita ao *Village de Rio das Pedras* foi realizada no dia 02 de novembro de 2009 e teve a duração de 7 horas. A mesma compreendeu todas as dependências do empreendimento e foi acompanhada pelo Chefe de *Village* o Sr. Antonio Ritazza, que foi explicando sobre os departamentos e suas respectivas atividades. Nesta pesquisa não se levou em consideração a descrição de cargos e a quantidade de colaboradores envolvidos em cada área. O objetivo era entender o funcionamento em linhas gerais de cada setor e como este estava envolvido diretamente com os G.Ms.

Na início da conversa com o Chefe de *Village* ele explicou que o empreendimento de Rio das Pedras tem uma ocupação média de 60%, e atualmente é o empreendimento com maior rentabilidade para o grupo na região. Segundo ele a ocupação é representada em 50% por eventos e grupos oriundos do eixo Rio de Janeiro e São Paulo e 50% por clientes de lazer, principalmente famílias do Rio de Janeiro.

Ele começou apresentando o *Village* pela recepção, afirmando que a mesma tinha um papel importante no primeiro contato com o cliente. O papel da recepção era de acolher o cliente e levá-lo até o seu respectivo apartamento no menor tempo possível. Para que isso aconteça, existe uma área denominada *planning*, que na hotelaria convencional é conhecida como reservas, que avalia o apartamento disponível e já providência a alocação do cliente e a confecção da chave magnética. Outro colaborador importante é o G.O *Traffic* que é

responsável a acompanhar as reservas e identificar para a recepção o momento certo da chegada do cliente ao empreendimento.

Quando o cliente chega no empreendimento ele é acolhido por uma equipe de GOs que o recebem, oferecem um bebida não alcoólica e uma toalha umidecida e direcionam o mesmo até a sua acomodação. Este processo é chamado de *arrivé* e deve acontecer com todos os G.Ms. Na saída do hóspede a recepção realiza um processo semelhante ao da chegada, o *depart*, onde o cliente é acolhido na recepção, ou praça de chegada, como é denominado no *Club*. Nesta despedida o cliente recebe uma garrafa de água para sua viagem, e simultaneamente é feita uma pesquisa informal de satisfação com o cliente. Outro ponto destacado pelo chefe do *Village*, é o papel da recepção durante a estadia do G.M, como um centro de informações sobre os serviços e também de reclamações.

Avaliando a infraestrutura desta área pode-se identificar um ambiente simples, sem muita sofisticação, mas com os espaços ideais para realizar o acolhimento ou despedida dos clientes, alocação das malas e manobra de ônibus e carros. Inclusive foi citado que em caso de grupos eles utilizam o salão de jogos para fazer um acolhimento ainda mais específico.

Da recepção fomos conhecer os apartamentos oferecidos aos clientes, que segundo fomos informado existem dois tipos de classificação o *Club*, um pouco mais simples e o *de luxe* que oferece alguns itens adicionais, como frigobar abastecido, *amenities* de banheiro completos, box no banheiro, enxoval mais sofisticado e televisão com tela de plasma.

Observando os apartamentos fica claro que estão desgastados, devido ao uso intenso e pela forte atuação da umidade na região, provocada pela localização do empreendimento entre uma área de densa vegetação e a praia.

Com relação a limpeza, os apartamentos apresentados estavam limpos, sem nenhum material rasgado ou em má apresentação. Segundo informado os clientes sempre recebem um cartão de boas vindas pelo chefe de *Village*, e caso sejam clientes muito especiais são agraciados com uma *champagne* francesa ou com um presente da boutique com o logotipo do *Club Med*.

Importante aspecto a destacar no apartamento é a veiculação de toda a programação do *Village* e os serviços oferecidos diariamente em um canal exclusivo.

Passamos pela governança, onde ele apresentou as áreas de estocagem de produtos, e explicou que em cada grupo de apartamentos existe um pequeno estoque do dia, onde cada

camareira aloca o seu material de trabalho diário. Foi ressaltado que cada camareira hoje arruma por dia em média de 17 apartamentos.

Sempre que a ocupação está baixa as janelas e portas dos apartamentos ficam abertas para evitar umidade e conseqüentemente o odor de mofo. Quando os apartamentos ficam fechados, o sistema de ar-condicionado permanece ligado

Outro papel importante da governança é da limpeza de todas as áreas sociais do hotel, segundo Edgar responsável pelo departamento, esta tarefa é uma das mais difíceis devido ao tamanho e distribuição das áreas comuns.

O contato com o G.M pelas camareiras é muito pequeno, mas estas são orientadas a cumprimentá-los quando são encontrados em qualquer área. Elas recebem formação básica de idiomas para poder entender pequenas solicitações de clientes internacionais, principalmente os franceses e os argentinos.

Após passagem pela área de governança fui direcionado ao departamento de business, que é o responsável pela organização de todos os grupos de lazer e de todas as convenções, treinamentos, workshops, feiras e seminários que são realizados no empreendimento. Este departamento operacionaliza todas as negociações que não são feitas por clientes diretos. O setor de *business* tem contato constante e direto com os clientes de grupos e eventos, e por isso são considerados como G.Os, e em muitos casos atuam em outras atividades que não a de seu departamento.

Passando pela área responsável por eventos, fui encaminhado para a área de alimentos e bebidas. Nesta área fui acolhido pelo Chefe de Cozinha francês Cyrille, que me explicou que devido ao *Club* adotar o sistema de *all inclusive*, este setor é bastante exigido, já que tem que montar uma estrutura que dê suporte as necessidades dos clientes em alimentos e bebidas 24hs por dia. Neste setor os colaboradores são divididos em G.Os e G.Es, sendo que o pessoal de cozinha é considerado G.E e o pessoal de sala dos dois restaurantes e dos bares são considerados G.Os.

O chefe de cozinha e subchefe como devem ter contato direto com os clientes para medir a sua satisfação, são os únicos da cozinha enquadrados com G.Os.

Nos dois bares e dois restaurantes e demais pontos de alimentação volantes criados dentro do *Village*, conforme sua ocupação e perfil de cliente, acontece uma forte integração entre os G.Os e G.Es, já que as mesas dos mesmos são sempre coletivas, realçando o contato

entre hóspedes. Nestes espaços os G.Os de todos os setores almoçam e bebem juntamente com os clientes, facilitando assim a integração.

É importante que os G.Os se misturem no restaurante e bares, sendo uma regra do *Club Med*, que não podem ficar a mesa ou com um grupo de clientes, mais de dois G.Os.

Durante minha visita ao restaurante tive a oportunidade de conversar também com Jean Bernard, que é o *Hotel Service Manager*²⁷ do empreendimento. Segundo ele após o primeiro contato no acolhimento do cliente pela área de recepção, é no restaurante e bares que a maturação da relação G.O e G.M é feita, consolidando a imagem para o cliente de um local onde a convivialidade é promovida. A consolidação deste trabalho acontecerá de forma segmentada, pela família ou casal, quando eles juntos ou separados vão realizar as suas atividades esportivas, festivas e culturais promovidos durante a estada.

Após a conhecer os restaurantes, bares e cozinhas fomos encaminhados ao setor de manutenção. Da mesma forma que o setor de governança, o contato com os G.Ms é pequeno e normalmente ocorre quando um cliente informa um problema em seu quarto. Além da manutenção preventiva e corretiva dos quartos é responsabilidade da manutenção manter em perfeito estado de conservação todas as áreas internas e externas do *Village*. Garantindo qualidade de trabalho ao colaborador, como uma percepção de “tudo perfeito” para o cliente.

Toda a área de jardinagem também fica sob a responsabilidade deste setor. Apenas o chefe de manutenção têm a obrigação de fazer a “vida *Village*”²⁸, participando do *happy hour* no bar antes do jantar e no show em alguns momentos.

Depois do acompanhamento da manutenção conheci a chefe de animação e esportes, a Zani. Ela me apresentou toda a infra-estrutura de lazer e animação descrevendo de forma organizada tudo o que é desenvolvido para o G.M.

Segundo ela, o *Village* oferece várias modalidades esportivas como tênis, squash, volei de praia e de quadra, futebol, pólo aquático, basquete, jogos de salão, piscina, vela, canoagem,

²⁷ *Hotel Service Manager*: responsável pelo gerenciamento dos serviços de hospedagem e alimentação do empreendimento

²⁸ *Vida Village*: nome dado as ações promovidas pelos G.Os para estimular a animação e integração no empreendimento

ski aquático, arco e flexa, *fitness center*, caminhada, alongamento entre outras. Todas estas atividades são acompanhadas por G.Os especialistas no setor, e que têm como missão oferecer todo o apoio para que cada cliente na sua velocidade, desfrute das atividades com total segurança.

Além de todas as atividades esportivas o empreendimento oferece toda uma infraestrutura de lazer e esportes para as crianças e adolescentes até os seus 18 anos incompletos, por intermédio do *mini-club* e *petit club*.

Este locais são segmentados por faixa etária e as crianças podem desenvolver inúmeras atividades. Durante a passagem neste setor ficou latente uma interação muito forte dos G.Os de *mini club* com as crianças e adolescentes. Eles tratavam-se de forma íntima, como se fizessem parte da família, como se conhecessem a muito tempo.

Ela disse que também é encarregada de desenvolver toda a animação do hotel. E para isso ela e sua equipe de 90 G.Os desenvolvem ações e atividades lúdicas desde a recepção do hóspede, no restaurante e no bar, sem esquecer dos cursos de pintura, de dança entre outros programados durante o dia.

Para Zani, o *Club* é conhecido não só por todas estas atividades descritas acima, mas também por desenvolver conceitos novos, como o do *Crazy Signs*. Onde a qualquer momento os G.Ms são envolvidos em uma dança coletiva em qualquer ponto de hotel, a qualquer horário.

Também são desenvolvidas ações ou atividades, seja com 10 G.Ms ou 600, no churrasco da praia, na beira da piscina antes do almoço, no *happy hour* com os hóspedes antes do jantar, do show diário dos G.Os no teatro ou em alguma área social.

Para o desenvolvimento destas atividades de integração e pouco comuns o *Club* desenvolveu funções não encontradas outros empreendimentos hoteleiros, como DJ para as passagens de som e boate, decorador de ambientes, costureiras e coreógrafos para elaborarem e desenvolverem os shows noturnos.

O *happy hour*, almoço e jantar no restaurante, o show e a festa devem ter a participação de todos os G.Os que estejam trabalhando naquele dia, inclusive todas as chefias dos setores e principalmente do chefe de *Village*, que junto com a encarregada de animação são os anfitriões da festa.

Também foi possível conhecer as atividades da boutique, espaço no qual o *Club* explora a comercialização de itens com a logomarca da empresa. Conforme conversado com o Ronaldo, responsável G.O da boutique, todos os hóspedes realizam compras na boutique, inclusive ele afirma que conhece os principais clientes do *Club* desde sua entrada na empresa. Ele afirmou que cada cliente em média deixa R\$ 21,00 em compras, o que representa um grande adicional de receita se multiplicado pelas 800 camas possíveis.

Outro ponto interessante de conhecer foi o ambulatório. O *Club* mantém uma enfermeira de plantão para atender a todos os hóspedes, e nos períodos de férias e alta ocupação um médico é mantido de plantão no *Village*. Segundo informações todos os itens necessários para pronto atendimento estão disponíveis neste espaço. Além disso no conceito de *all inclusive* do produto, o cliente têm direito a uma assistência viagem que pode cobrir despesas adicionais como medicamentos e hospitalais.

No final da visita o chefe de *Village* encerrou o encontro falando sobre a sua função dentro do hotel. Para ele o seu principal objetivo é promover a integração e animação de todos os hóspedes. Falou que têm uma equipe de apoio para organizar as questões administrativas e operacionais, ficando ele apenas como o grande “*maitre de la maison*”²⁹, dedicando-se 100% de seu tempo ao contato direto com todos os hóspedes, proporcionando-lhes as melhores experiências possíveis.

²⁹ *Maitre de la Maison*: nome francês que corresponde ao papel do dono da casa, de garantir a satisfação de seus ilustres convidados, os G.Ms

4. Relatório de observação no *Village* de Rio das Pedras

Após realizar a visita de campo no *Village* identificou-se alguns setores para realizar as observações. Foram escolhidos os setores de entretenimento (*show* noturno e boate) e mini clube para tentar captar de forma não participativa comportamentos ou condições ambientais relevantes que fossem importantes para a interação entre o G.O e G.M.

No período de 22 e 23 de dezembro, durante o horário das 19hs às 24hs, observou-se o trabalho realizado por toda a equipe de G.Os dentro do teatro, quando da realização dos espetáculos e depois a continuidade do trabalho com a festa na boate para os G.Ms.

Neste processo estava sempre acompanhando de um G.O que me explicava em detalhes cada momento que eu estava observando. Isso foi positivo para a pesquisa, pois facilitou entendimento de cada passo das ações de entretenimento e lazer dos hóspedes, tanto nas ações do teatro e da boate, como também no acompanhamento junto ao mini *club*.

Dentro deste trabalho pude identificar alguns pontos importantes e que merecem destaque:

- a) **Tema da Noite:** toda noite é selecionado um tema, onde os G.Ms e G.Os devem estar a caráter. Isso facilita a sociabilização e inibe extravagâncias de ambas as partes;
- b) Todos os G.Os em algum momento participam do *show*, inclusive o chefe de *Village*, que abre e fecha o espetáculo e participando também de algumas partes durante o decorrer do mesmo;
- c) Clientes são estimulados de forma voluntária a participar do espetáculo, em alguns casos, os próprios G.Ms fazem o *show*;
- d) **Seleção dos temas:** os shows são selecionados e programados de acordo com o perfil do cliente, valorizando assim, todas as culturas sem esquecer das faixas etárias presentes no hotel;

- e) **Formato do auditório:** o auditório é polivalente, sem paredes (aberto) e sem cadeiras fixas, isso facilita montagens para pequenos e grandes grupos, promovendo um ambiente acolhedor e intimista em todas as situações;
- f) **Comunicação:** os espetáculos são normalmente musicais ou peças cômicas utilizado-se de mímica, facilitando a compreensão do público. Quando é necessária a comunicação direta, os G.Os participantes utilizam-se dos idiomas principais: Português, Inglês, Francês e Espanhol dando uma motivação ao cliente que assiste ao espetáculo;
- g) **Finalização do *show*:** no encerramento todos os clientes são convidados a direcionar-se ao palco, misturando-se aos G.Os. Neste momento o animador ou chefe de *Village* inicia uma série de atividades de dança para preparar o cliente para a festa na boate;
- h) **Conduzindo ao novo espaço:** na última música é feito um cordão de G.Os que direcionam os G.Ms para um novo espaço da boate onde irá iniciar a festa;
- i) **Acolhimento na boate:** já na boate um outro grupo de G.Os aguarda os clientes para juntos poderem desfrutar do final da noite, enquanto os G.Os do espetáculo se trocam para também ir a boate;
- j) **Interação:** os G.Os buscam fazer contato os G.Ms na festa. Os G.Os dentro metodologia do *Club* deve no máximo compor com outro G.O um grupo. Caso não existam pessoas suficientes, devido ao número baixo de G.Ms, eles juntam-se e agitam a festa, para que os poucos G.Ms se sintam bem e motivados a permanecer no ambiente. O mais interessante nesta fase do processo é a dificuldade de identificar G.O e G.M, pois a única coisa que os difere é um pequeno crachá de identificação que é utilizado do lado direito do peito do colaborador;

k) **Papel dos G.Os:** durante todo o processo ficou claro para o observador que os colaboradores ali participantes estavam de livre vontade, com real prazer de desempenhar um papel de anfitrião frente a pessoas que haviam conhecido a pouco tempo, mas que demandam por uma interação.

l) **Estruturas:** nota-se que a constituição das estruturas dos *Villages* é pensada dentro de um processo, pois a proximidade dos espaços de teatro, bar e boate, facilitam o deslocamento das pessoas e as ações dos G.Os para manter de forma eficiente a animação das pessoas entre o fechamento e abertura de uma atividade. Nota-se que os ambientes são harmoniosos e muito bem decorados, dentro do conceito de luxo protagonizado pelo reposicionamento do produto;

m) **Ponto de atenção:** devido a proximidade entre G.O e G.M durante as atividades do dia, no momento da festa a noite, estimulados pelas bebidas alcoólicas, pode haver um excesso de liberdade, misturando os papéis entre as partes.

Quando se faz um fechamento desta observação é possível afirmar que existe um processo desenvolvido e pensado para intensificar a interação e animar ainda mais as pessoas nas atividades. Pois desde o início do espetáculo até o final da noite sempre existe um estímulo a participação contínua e integrada do G.M e do G.O, solidificando possíveis relações iniciadas em outros momentos da hospedagem.

Quanto à observação das atividades do mini *club*, a mesma foi realizada nos dias 22 e 23 em dois períodos, pela manhã, das 9hs às 12hs e a tarde das 15hs às 17hs. Nestes momentos foi possível identificar comportamentos e atitudes muito interessantes por parte dos G.Os e G.Ms:

a) **Confiança G.O e G.M:** ficou claro durante presença no mini *club* que os pais confiam no trabalho dos G.Os, pois deixam as crianças no mini *club* após o café e em alguns casos extremos só vão retirá-las para as refeições;

- b) **Gostar do que faz:** durante a observação nota-se um amor dos G.Os pelo trabalho com crianças, em nenhum momento foi identificado destrato ou alguma forma rude de tratamento;
- c) **Atividades Segmentadas:** cada faixa etária têm seu G.O específico e atividades desenvolvidas para eles, em casos como o *Petit Club* o profissional recebe treinamento especial para lidar com crianças de 2 a 4 anos;
- d) **Espaços devidamente preparados e equipados:** os espaços são preparados para atender as crianças, preocupações como quinas de mesas, piscinas protegidas, espaços protegidos e isolados entre outros são pensados no desenvolvimento do projeto;
- e) **Não querer ir embora:** no final do dia e na saída dos hóspedes foi possível observar inúmeros casos de crianças que não queriam ir embora, inclusive manifestando-se de forma assintosa contra os pais. Constatou-se também que algumas famílias retornam pelo vínculo criado pelo filho com o G.O, inclusive estabelecendo laços de amizade fora trabalho no *Village*;
- f) **Tematização:** espaços são tematizados com valores importantes para a criança como a preservação da natureza e a valorização da cultura.

Finalizando as observações junto ao trabalho desenvolvido no mini *club* é clara a preocupação da organização em poder oferecer não só a melhor infraestrutura para este tipo de público infantil, mas sim, propiciar um nível de segurança adequado para que os pais possam desfrutar de momentos alegres dentro do empreendimento. Os vínculos criados na vivência das crianças neste espaço é tão forte que os laços são mantidos fora do *Village* e o índice de retorno destes clientes é alto, segundo informação da GO Larissa do mini *club*, durante minha vivência.

5. Relatório de observação assistemática participativa no *Village* de Rio das Pedras

Nos dias 21 e 25 de dezembro, no período integral, entre as 07 hs da manhã às 19 hs, a observação participativa foi realizada nas áreas de recepção, bar e restaurante. O objetivo desta observação, é de forma direta participar de algumas das atividades identificadas como importantes para o estudo de caso e que são desenvolvidas diretamente pelo G.Os no *Village*.

A ideia nesta ação era realmente participar plenamente do trabalho de um G.O e assim poder desenvolver um contato direto com os clientes para entender qual o nível de interação que é possível conseguir neste processo.

Nesta atividade, primeiramente fomos orientados pelos G.Os responsáveis de cada setor como deveria ser o meu comportamento e depois recebemos um uniforme G.O igual aos demais colaboradores. As principais orientações foram baseadas nos valores do *Club Med* destacando sempre a gentileza, pró-atividade e a inovação.

Após a preparação conceitual fomos direcionados a recepção, pois era um período de muitas entradas e saídas de hóspedes e assim poderíamos desenvolver plenamente aquela atividade e entender os pontos importantes do trabalho. Efetivamente conseguimos ficar no setor por um período de 6 horas e durante este momento foi possível comprovar aspectos importantes do trabalho destes profissionais anteriormente explicados na visita técnica:

a) **Entrada e saída de hóspedes:** no *Club Med* estes processos recebem o nome de *arrivé* e *depart* respectivamente. Para os conceitos da empresa estes momentos são mágicos e devem ser devidamente cuidados pelos profissionais;

b) **Arrivé:** Os G.Ms sempre são acolhidos por um grupo de G.Os na recepção do *Village*. Graças a um acompanhamento da chegada do hóspede na portaria do empreendimento e de um cronograma dos receptivos nenhum cliente fica sem uma acolhida;

c) **Acolhida na Recepção:** quando o carro, ônibus ou *van* se aproximam da praça de chegada³⁰ é preparado todo um processo. É inserido uma música animada na recepção, são trazidas bebidas naturais e toalhas umidecidas e os G.Os ficam alinhados dançando e batendo palmas esperando a chegada do cliente;

d) **Acompanhamento do Cliente até apartamento:** após o cliente descer do carro e ser recebido com as boas vindas de toda a equipe, ele pode se servir da bebida e do lenço. Um G.O já se coloca ao lado para identificar sua bagagem e conduzir o mesmo até o apartamento. Todos os clientes, segundo os G.Os, devem ser acompanhados. Neste trajeto o G.O já informa sobre a estrutura do *Village*, as atividades que estão disponíveis, a próxima atividade dentro do horário que o cliente chegou. Ele também apresenta os detalhes do apartamento e já corrige algum problema no mesmo momento, caso identifique quanto da apresentação. As bagagens seguem posteriormente por intermédio do carregador, e caso o cliente esteja de carro, o seu veículo é conduzido ao estacionamento pelo manobrista;

e) **Atender as reclamações:** todas as reclamações ou pedidos adicionais são conduzidos a recepção. O item interessante neste processo é que muitos dos clientes fazem suas reclamações ou solicitações *in loco*, provocando sempre uma constância de clientes na recepção. Também é comum as reclamações ou solicitações serem feitas a qualquer GO que é encontrado na área social, pois é entendido pelo cliente que o GO é realmente seu elo de ligação com o empreendimento;

f) **Depart:** como na chegada em todas as saídas os clientes são acompanhados individualmente. Conforme os horários de saída, os G.Os ficam na recepção aguardando os clientes. Quando estes chegam são recebidos, as malas são

³⁰ Praça de chegada: nome dado ao local em frente a recepção, com ampla área de circulação, onde é feita a acolhida ou despedida dos clientes

identificadas e alocadas em seu meio de transporte. Após este lado técnico o G.O faz um contato mais próximo para identificar o nível de satisfação do hóspede;

g) **Efeito surpresa:** G.Os que não estão programados para fazer o *depart*, muitas vezes foram acompanhar os clientes que estiveram mais próximos deles no período. Principalmente os G.Os do mini *club* que vão despedir-se das crianças.

f) **Polivalência:** todos os G.Os que trabalham no processo de *arrivé* e *depart*, desempenham suas funções em alguma atividade do empreendimento, e também participam do *show* e são encontrados a noite na festa;

g) **Multiculturalidade:** todos os G.Os que desempenham estas atividades são políglotas, normalmente falando quatro ou cinco idiomas.

Após a passagem pela recepção nossa inserção deu-se nos restaurantes do *Village*. Foi possível cobrir todas as refeições, desde o café da manhã até o jantar, permitindo-me assim, ter uma visão ampla das atividades deste setor. Na participação ativa neste setor, podemos destacar alguns pontos importantes:

a) **Estrutura:** o *Village* conta com dois restaurantes, o principal e o Jangada. Eles operam em horários diferenciados, oferecendo os mesmos serviços aos clientes, não deixando assim os mesmos sem a refeições. Em todos os horários existe a presença de G.Os no acompanhamento dos G.Ms;

b) **Distribuição física:** os restaurantes são montados em estilo de *buffet*, sendo que em cada ponto um G.E esta posicionado para esclarecer dúvidas sobre o que é oferecido naquela refeição e fazer a reposição do produto. Também não existem mesas individuais, desde a sua origem, o *Club Med* permanece com o conceito de mesas coletivas promovendo a interação das pessoas;

c) **Acolhimento no restaurante:** na entrada do restaurante há um G.O com a responsabilidade de acolher e direcionar os G.Ms para os espaços disponíveis no restaurante. Ele também deve observar as mesas que estão com problemas de atendimento ou que precisem ser repostas, para assim direcionar o trabalho dos garçons;

d) **Interação:** dentro de uma escala de trabalho os G.Os participam plenamente das atividades do restaurante. Eles devem realizar suas refeições no mesmo espaço dos hóspedes e assim promover uma interação. Não é permitido mais de dois G.Os por mesa;

e) **Entretenimento:** alguns G.Os também desenvolvem ações de entretenimento durante as refeições. Ações rápidas com mágicas, atividades circenses e pequenas brincadeiras acontecem nos restaurantes;

f) **Ponto de destaque:** ficou notório que os G.Ms gostam da participação dos G.Os em suas mesas. Durante minha participação em vários casos, quando à mesa com o cliente, fomos tratados como se fossemos parte de suas famílias

g) **Curiosidade:** muitas perguntas são feitas pelo cliente neste contato, que se caracteriza como um dos mais longos durante a hospedagem. É comum perguntar sobre a sua formação, de onde você é, qual são suas atividades no *Club*, se gosta de ser G.O, se não se cansa de trabalhar tanto, quanto ganha, qual o empreendimento que irá trabalhar na próxima estação.

Nossa última participação foi no Bar. Ela aconteceu durante o período noturno, quando os hóspedes antes e depois do jantar permanecem por maior tempo mesmo em suas dependências.

A observação nesta área foi interessante pois me possibilitou entender que existe uma linha tênue e perigosa entre o entendimento do cliente sobre o papel do G.O e até mesmo da dificuldade do G.O de entender qual é o seu limite de sua atuação.

Os pontos mais interessantes detectados neste departamento são:

a) **Atendimento:** o serviço do bar é realizado no balcão pelos G.Es e a responsabilidade deste atendimento fica sob o comando de um G.O especialista;

b) **Acolhimento:** os G.Os, conforme escala, devem estar presentes no bar principal para o *Happy Hour* para acolher os clientes e posteriormente acompanhá-los até o restaurante, como também depois do jantar para novamente acolhê-los;

c) **Gincanas:** são realizadas gincanas em grupo de perguntas e respostas ou pequenos shows no bar. Isso facilita o contato e propicia uma atividade animada antes do jantar;

d) **Interação:** da mesma forma do restaurante os G.Os devem ser dividir entre os G.Ms presentes para estimular o contato e promover a interação;

d) **Aspecto perigoso:** nestes momentos de contato no bar, após um dia todo de interação é comum alguns G.Ms, principalmente os do sexo masculino, tentarem fazerem uma abordagem mais intimista às colaboradoras, misturando os papéis. O problema pode ser maior, caso a G.O retribua a abordagem e algo acima de uma simples interação aconteça. Isto pode causar complicações e promover uma distorção da imagem do produto.

Para resumir sobre este processo de observação assistemática participativa no *Village* podemos destacar alguns pontos importantes.

Primeiramente que existe um processo linear e contínuo que busca satisfazer as necessidades dos clientes dentro dos quesitos de infraestrutura e serviços hoteleiros dentro dos padrões da cultura do *Club Med*.

Há também um cuidado muito grande na promoção da interação dos colaboradores com os seus hóspedes, desde o momento de sua chegada no empreendimento até o momento final, proporcionando momentos de muita satisfação e principalmente surpreendendo por intermédio das atitudes inovadoras.

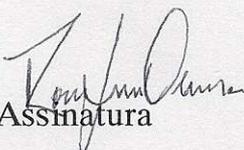
E por final existe a possibilidade de uma interação ampliada, provocada pela intensa convivência dos G.Os e G.Ms, estimulados por um ambiente paradisíaco e pelo ritmo de trabalho dos G.Os, onde aquele espaço acaba se tornando também a sua vida privada.

5. Autorização de uso de imagem

Autorização de uso de imagem e dados de pesquisa

Eu, Rodrigo Laureano de Oliveira, portador do RG. Nº 23.073.957-X, autorizo ao pesquisador Jeferson Munhoz Moyses a utilizar todos os dados e comentários da pesquisa realizada comigo em dezembro sobre o Club Med em sua dissertação de Mestrado denominada: **O reposicionamento de uma marca hoteleira no Brasil: um estudo de caso sobre o Club Med.**

Rio de Janeiro, 20 de dezembro de 2009.

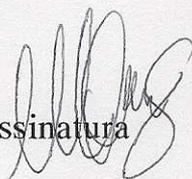

Assinatura

Autorização de uso de imagem e dados de pesquisa

Eu, Mariana Oliveira de Souza, portadora do RG. Nº 6.173.870-3, autorizo ao pesquisador Jeferson Munhoz Moyses a utilizar todos os dados e comentários da pesquisa realizada comigo em dezembro sobre o Club Med em sua dissertação de Mestrado denominada: **O reposicionamento de uma marca hoteleira no Brasil: um estudo de caso sobre o Club Med.**

Rio de Janeiro, 08 de dezembro de 2009.

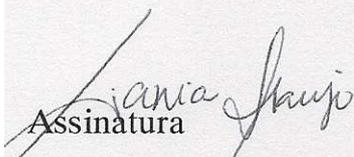
Assinatura



Autorização de uso de imagem e dados de pesquisa

Eu, Tânia Araujo, portadora do RG. Nº 11.406.911, autorizo ao pesquisador Jeferson Munhoz Moyses a utilizar todos os dados e comentários da pesquisa realizada comigo em dezembro sobre o Club Med em sua dissertação de Mestrado denominada: **O reposicionamento de uma marca hoteleira no Brasil: um estudo de caso sobre o Club Med.**

Rio de Janeiro, 03 de dezembro de 2009.

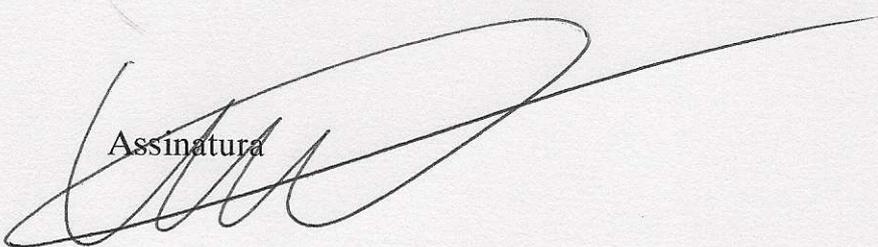

Assinatura

Autorização de uso de imagem e dados de pesquisa

Eu, Wallacy Ribeiro Prado, portador do RG. Nº 7.680.812-MG, autorizo ao pesquisador Jeferson Munhoz Moyses a utilizar todos os dados e comentários da pesquisa realizada comigo em dezembro sobre o Club Med em sua dissertação de Mestrado denominada: **O reposicionamento de uma marca hoteleira no Brasil: um estudo de caso sobre o Club Med.**

Rio de Janeiro, 10 de dezembro de 2009.

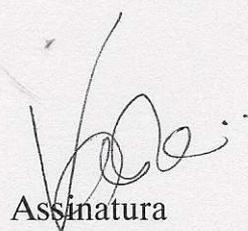
Assinatura



Autorização de uso de imagem e dados de pesquisa

Eu, Vanessa Santos Marques Neves, portadora do RG. Nº 3.862.299- MG, autorizo ao pesquisador Jeferson Munhoz Moyses a utilizar todos os dados e comentários da pesquisa realizada comigo em dezembro sobre o Club Med em sua dissertação de Mestrado denominada: **O reposicionamento de uma marca hoteleira no Brasil: um estudo de caso sobre o Club Med.**

Rio de Janeiro, 10 de dezembro de 2009.

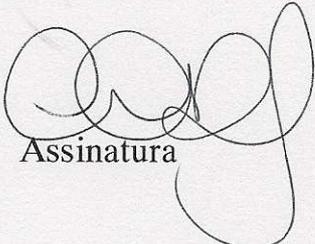


Assinatura

Autorização de uso de imagem e dados de pesquisa

Eu, Carolina Casal Rey, portadora do RG. Nº 29.890.101-8, autorizo ao pesquisador Jeferson Munhoz Moyses a utilizar todos os dados e comentários da pesquisa realizada comigo em dezembro sobre o Club Med em sua dissertação de Mestrado denominada: **O reposicionamento de uma marca hoteleira no Brasil: um estudo de caso sobre o Club Med.**

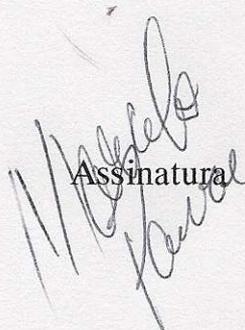
Rio de Janeiro, 08 de dezembro de 2009.


Assinatura

Autorização de uso de imagem e dados de pesquisa

Eu, Marcelo Goulart Paiva, portador do RG. Nº 07.592.942-2 - RJ, autorizo ao pesquisador Jeferson Munhoz Moyses a utilizar todos os dados e comentários da pesquisa realizada comigo em dezembro sobre o Club Med em sua dissertação de Mestrado denominada: **O reposicionamento de uma marca hoteleira no Brasil: um estudo de caso sobre o Club Med.**

Rio de Janeiro, 20 de dezembro de 2009.


Assinatura

Anexos

1. Pesquisa de Satisfação Anual *Club Med* Brasil

Segue abaixo os resultados acumulados até novembro da pesquisa de 2009 sobre a satisfação dos G..Ms nos *Villages* do Brasil. Esta pesquisa é uma compilação de uma amostragem de 1000 questionários respondidos pelos G.Ms após a sua saída do *Village*. O *Club Med* envia uma correspondência a casa do cliente para que este responda e retorne a rede que tabela e replica as áreas de interesse para ações de correção.

Na avaliação repassada pela Diretoria de *Marketing* não existe nenhuma análise sobre os resultados alcançados na pesquisa.

1) Qual motivo da escolha do resort ?

54% motivo de lazer

22% grupos lazer e trabalho

7,4% prêmio

3,7% localização

2) Recentemente viu alguma propaganda do Club Med?

33% sim

70% não

3) Qual o veículo que você viu a propaganda do Club Med?

31% Internet

25% E-mail

25% Rádio

19% Revistas Diversas

4) Sua avaliação Resort:**a) quartos**

28% ótimo

56% bom

11% regular

4% ruim

b) animação

89% ótimo

11% bom

c) alimentação e variedade e qualidade

56% ótimo

34% bom

10% regular

d) esportes

74% ótimo

22% bom

2% regular

2% ruim

e) Mini Club Med

23% ótimo

25% bom

52% não utilizou

f) Spa

20% ótimo

26% bom

54% não utilizou

g) atividades não esportivas

48% ótimo

50% bom

2% regular

h) estrutura de bebes

19% ótimo

11% bom

70% não utilizou

i) GOs

85% ótimo

15% bom

j) atendimento

85% ótimo

15% bom

5) Quais são os pontos mais importantes para você de um resort?

35% atendimento

25% quarto

20% infra-estrutura lazer

20% alimentação

6) Já esteve em outro resort? 1 única alternativa

39% Costão Santinho

22% Costa do Sauípe

20% Blue Tree Park Angra

10% Porto Belo

9% Iberostar

7) Mais gostou no Club Med? 2 alternativas

48% atendimento

43% local e paisagem

32% animação

27% alimentação

27% estrutura

8) Menos gostou Club Med? 1 alternativa

46% nada

20% distância quarto

18% acomodações

16% alimentação

9) Indicaria Club Med amigo?

96% sim

04% não

10) Voltaria Club Med?

97% sim

03% não

11) Avaliação Final da hospedagem com relação custo benefício?

37% muito satisfeito

52% satisfeito

11% sem resposta