

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**POUSADA O MEU CANTO:
UM PLANO DE COMUNICAÇÃO NA HOTELARIA**

DAPHNÉ CHAVES DA CUNHA

Juiz de Fora

2004

DAPHNÉ CHAVES DA CUNHA

**POUSADA O MEU CANTO: UM PLANO DE COMUNICAÇÃO NA
HOTELARIA**

**Monografia apresentada ao Departamento de
Jornalismo da Faculdade de Comunicação
Social da UFJF como requisito para a
graduação em Comunicação Social,
habilitação jornalismo.
Orientadora Acadêmica: Prof.^a Alice Arcuri**

Juiz de Fora

2004

FOLHA DE EXAME

DAPHNÉ CHAVES DA CUNHA

POUSADA O MEU CANTO: UM PLANO DE COMUNICAÇÃO NA HOTELARIA

Monografia apresentada ao Departamento de Jornalismo da Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para a graduação em Comunicação Social, habilitação jornalismo.

COMISSÃO JULGADORA:

Rodrigo Barbosa
Professor Convidado - Faculdade de Comunicação Social - UFJF

Márcio de Oliveira Guerra
Relator - Faculdade de Comunicação Social - UFJF

Alice Arcuri
Professora Orientadora – Faculdade de Comunicação Social - UFJF

Juiz de Fora, ____ de _____ de 2005.

Dedico este trabalho aos meus pais,
que com muito amor e dedicação, me
proporcionaram todas as condições
para chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, Papai, Mamãe e Gil, que estão sempre junto a mim, em todas as conquistas, alegrando-se comigo, e também em minhas derrotas, me amparando.

Agradeço aos meus amigos de hoje e sempre: Leiliane, Vanessa, Daniela, Joana, Fernanda, Paula e tantos outros que fizeram parte dos melhores momentos de minha infância e juventude.

Agradeço a todos os professores que já tive, mas especialmente, à minha orientadora, Alice Arcuri, que soube me mostrar que os obstáculos precisam ser superados, por mais terríveis que pareçam ser.

Agradeço principalmente a Deus, que me deu forças para suportar os momentos de tristeza e amigos para compartilhar essa vitória.

SINOPSE

Estudo de conceitos e estratégias do marketing e comunicação para a hotelaria. Análise da situação da pousada *O Meu Canto* e da cidade onde ela está localizada: Santa Rita de Jacutinga. Proposição de planos e ações, no campo da comunicação, pertinentes ao desenvolvimento da pousada e do turismo na cidade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. COMUNICAÇÃO E TURISMO
 - 2.1. *Comunicação na hotelaria*
 - 2.1.1. De dentro para fora: a importância da Comunicação Interna**
 - 2.1.2. Imagem Empresarial e Comunicação Integrada**
3. DESTINO: O MEU CANTO
 - 3.1. *A realidade do município*
 - 3.2. *Uma história empresarial*
 - 3.3. *Planos e estratégias*
4. CONCLUSÃO
5. BIBLIOGRAFIA
6. ANEXOS

1. INTRODUÇÃO

O turismo é a atividade que mais tem crescido nas últimas décadas, faturando, atualmente, cerca de 4,5 trilhões de dólares por ano em todo o mundo. No entanto, muitos destinos e, conseqüentemente, as empresas hoteleiras ali instaladas ainda não conseguiram tamanho sucesso por diversos motivos, como a precariedade da infraestrutura e o obsolescimento causado pela ausência de um plano de marketing e comunicação, que sejam capazes de gerar dinamismo ao destino e as suas empresas turísticas.

Essa é a realidade da pousada *O Meu Canto*, uma empresa de estrutura familiar, situada em Santa Rita de Jacutinga, Minas Gerais – cidade com muitas cachoeiras e belezas naturais - que há quinze anos tenta se estabelecer no mercado, mas tem encontrado diversos obstáculos, que a impedem disso.

Entre eles estão: a falta de infraestrutura receptiva da cidade, o desinteresse do poder público em desenvolver o turismo no município, a falta de consciência ambiental e turística da comunidade local; além dos problemas internos, como a baixa taxa de ocupação, principalmente fora dos períodos de alta temporada, e, conseqüentemente, a falta de recursos para se investir em melhorias na pousada, que ainda possui uma estrutura muito simples e não atende completamente às necessidades e desejos de seus hóspedes.

Por ser integrante da família proprietária da pousada, senti-me motivada a pesquisar conceitos que servissem como base para a realização de um diagnóstico da situação atual da empresa e a formulação de planos e ações no

universo da comunicação e do marketing, que são as propostas essenciais deste trabalho.

Formar uma imagem empresarial favorável para a pousada é outra proposta. Sem uma boa imagem, nenhuma empresa é competitiva. Difícil é fazer com que essa imagem seja o reflexo da essência da empresa, que portanto, precisará ter qualidade nos serviços oferecidos, no relacionamento com os funcionários e assim por diante.

Para isso foram utilizados estudos de vários teóricos da comunicação, do turismo, do marketing e da hotelaria. Foram realizadas duas pesquisas de campo: uma entre os hóspedes da pousada e outra entre os turistas que visitavam Santa Rita, com os objetivos de ouvir o que eles têm a dizer sobre a cidade e a pousada, e traçar seu perfil. Também foram entrevistados: o prefeito do município, a secretária de turismo e empresários ligados ao setor. As informações sobre a pousada foram coletadas por meio de conversas familiares informais, durante todo o segundo semestre de 2004.

A relação existente entre o turismo e a comunicação será o tema central do capítulo 2. Conceitos básicos desses campos de estudo servem como base para um aprofundamento das questões propostas e compreensão da problemática em que se inserem Santa Rita de Jacutinga, e mais especificamente, a pousada *O Meu Canto*.

No primeiro sub-capítulo desta parte, será trabalhada a comunicação na hotelaria e a importância de se compreender as características e singularidades dos produtos e serviços da hospitalidade. Este sub-capítulo é dividido em outras duas partes: uma trata da comunicação interna e como ela é

essencial para o desenvolvimento de uma empresa hoteleira; a outra mostra como a imagem empresarial e a comunicação integrada são os passos subsequentes à implantação de uma nova concepção de comunicação interna na empresa.

A comunicação possui objetivos já estabelecidos no turismo, entre eles persuadir o viajante e, assim, aumentar o fluxo turístico, e depois fidelizá-lo. Por meio da comunicação integrada, na qual se agrupam conceitos de relações públicas internas e externas, marketing e propaganda, pode-se conseguir alcançar essas metas.

Num esforço integrado de comunicação é necessário, antes de tudo, trabalhar-se internamente, promovendo na empresa um discurso coerente, que faça com que seus integrantes tenham dela uma imagem positiva. Quando essa integração acontece, fica mais fácil transmitir aos clientes a imagem desejada com relação à qualidade da empresa.

No segundo sub-capítulo, que trata do *Marketing de Turismo*, será visto que o produto ou serviço turístico possui singularidades que o diferem dos outros e, ao desenvolver os componentes desse produto, é possível criar uma imagem positiva do destino ou da empresa hoteleira, atraindo seus mercados potenciais.

Definir tais mercados talvez seja a tarefa mais complicada. A segmentação é um dos caminhos: identificar e agrupar os consumidores segundo características e preferências, utilizando pesquisas e informações obtidas através da observação.

O marketing é a ferramenta para transformar o cliente potencial em cliente real. Isso pode ser conseguido não somente atendendo às necessidades dos consumidores, mas realizando os seus mais profundos desejos. Qualidade, preço justo e serviços personalizados são apenas alguns dos valores buscados por quem viaja.

O terceiro e último item do capítulo 2 fala sobre as dificuldades em se conquistar o turista que vive em um mundo globalizado, repleto de opções de viagens e hotéis. Por meio das técnicas de comunicação e marketing, será visto que é possível compreender melhor o turista, suas expectativas e sonhos acerca do destino, fazendo com que ele se renda às atrações e as empresas desse local.

Serão colocados também os conceitos, programas e ferramentas da *Qualidade Total*, como os 5S's, para que se torne possível sua implantação na pousada e, por meio dele, o desenvolvimento dos serviços oferecidos.

Mediante todos os conceitos e teorias estudados, o capítulo 3 terá a atenção voltada para o objeto deste trabalho: a Pousada O Meu Canto. Em seu primeiro sub-capítulo será esplanada a situação atual do município no qual a pousada se insere, a forma como o turismo tem sido desenvolvido, o tratamento que o poder público dá ao setor e o que é realizado para fomentar essa atividade na iniciativa privada.

A história da pousada, suas características, sua cultura organizacional, as dificuldades encontradas para se manter uma taxa de ocupação satisfatória e o papel que a comunicação exerce na empresa serão tratados no segundo sub-capítulo.

E, por fim, no terceiro sub-ítem, serão vistos os planos traçados,² visando, por meio da comunicação, suprir as deficiências no tratamento ao cliente, no relacionamento com o público interno, e na formação e manutenção de uma boa imagem da pousada para todos os seus públicos.

Nos anexos, estão as entrevistas realizadas, a contabilização das pesquisas com os turistas e fotos da pousada *O Meu Canto* e de Santa Rita de Jacutinga.

É importante dizer que a comunicação não faz milagres, ela deve fazer parte de uma estratégia global, que leve em consideração os diversos contextos nos quais se insere a empresa.

2. COMUNICAÇÃO E TURISMO

A Comunicação na Hotelaria

São necessárias algumas conceituações básicas sobre hotelaria e comunicação, antes de mostrar-se a íntima ligação entre os dois setores e a importância do papel que a comunicação exerce para essa atividade, como acordam os autores da área.

Geraldo Castelli (2003) define como empresa hoteleira uma organização que ofereça alojamento, mediante pagamento de diárias. Já o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), a define como a pessoa jurídica que administra meio de hospedagem e exerce, como objetivo social, a atividade hoteleira.

A hospitalidade, conforme definição do dicionário Aurélio Buarque de Holanda, “é uma característica pertinente a um determinado local ou a uma pessoa que é hospitaleira; por sua vez, hospitaleiro seria aquele que acolhe com satisfação os seus hóspedes”. Marcos Cobra (2001) fala sobre a aplicabilidade do termo, não somente a hotéis, pousadas, bares e restaurantes, mas também a hospitais, creches, casas de repouso, ou qualquer outro estabelecimento que tenha a hospedagem como uma de suas atividades.

As características dos produtos e serviços que compõem o cenário da hospitalidade são: a **intangibilidade**, já que não são produtos físicos; a

inseparabilidade, pois geralmente são serviços integrados; a **percebibilidade**,⁴ visto que os quartos que não foram alugados hoje não podem ser utilizados amanhã para atender a uma demanda superior à capacidade de vagas do hotel; a **demanda derivada**; que vem de outros produtos turísticos, como um evento; a **heterogeneidade**, já que o atendimento é baseado em desempenhos humanos de baixa padronização; os **produtos de suporte**, que são serviços de restaurante, arrumação, lavanderia, entre outros.

Os meios de hospedagem são classificados pelo Embratur segundo características distintas. Para o presente trabalho se torna importante a classificação de pousada:

....meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, apenas, ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa. (CASTELLI,2003,p.656)

O Embratur também define as unidades habitacionais (UH), como as áreas principais de circulação, comuns do estabelecimento, destinadas à utilização do hóspede para bem-estar, higiene e repouso. Quanto ao tipo, as UH dos meios de hospedagem são: **apartamento**, UH constituída de, no mínimo, quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com banheiro privativo; e **suíte**, UH especial constituída de apartamento, acrescido de sala de estar.

Por outro lado, são necessárias algumas definições básicas sobre comunicação. O ato de comunicar é explicado de forma bem simplificada por Christian Nielsen (2002) como a transmissão de idéias e informações, num processo que envolve um emissor, uma mensagem e um receptor. Segundo o

autor, a comunicação existe em um nível de massa, que seria a mídia pública ou não-pessoal, entre indivíduos, correspondente à mídia interpessoal ou pessoal e entre um número limitado de pessoas. O estudioso coloca o termo **mídia** como um título ligado ao tipo e formato da comunicação. Já o termo **veículo** se refere, segundo o estudioso, ao canal de comunicação ou aos meios pelos quais as partes trocam informações. Os veículos mais comuns, além da fala, da voz humana, que seria um veículo natural, são os da mídia impressa, como jornais, revistas, folhetos, mala direta, boletins informativos, impressos publicitários; os da radiofusão, rádio e televisão; e da internet.

É extremamente importante que o emissor consiga dizer o que pretende com eficiência através da mensagem e que o receptor, antes de agir de acordo com a mensagem recebida, seja capaz de compreendê-la, ter confiança no emissor e perceber os benefícios em concordar com ela. E, nesse sentido, o autor coloca o quanto a experiência da comunicação pode ser alterada, dependendo do relacionamento existente entre emissor e receptor.

Para que a comunicação seja eficiente, é extremamente importante desenvolver um entendimento da participação ativa na troca da comunicação, o que implica em ouvir atentamente, tanto por parte do emissor quanto do receptor. Isto é muito importante para os fornecedores de informações turísticas, quando avaliam as necessidades de exposição para os turistas em potencial. (NIELSEN,2002,p.28)

Muitas vezes a comunicação é impedida por diversos obstáculos, que podem ser interpessoais, técnicos, como no caso da diversidade do público de massa, e outros podem ser relacionados à dinâmica interpessoal ou de grupo. Ao existir esse obstáculo, também chamado de ruído, o *feedback*, ou seja, a resposta do receptor à mensagem pode ser alterada no processo de

comunicação, fazendo com que ela seja muito diferente, ou até mesmo oposta à ⁶ esperada pelo emissor.

O sociólogo americano Wilbur Schramm *apud* NIELSEN (2002) explica um veículo de massa como um meio no qual existe um grupo organizado ao redor de algum dispositivo, com o objetivo de fazer circular a mesma mensagem, aproximadamente, ao mesmo tempo, para um grande número de pessoas. Nesse caso, o *feedback* torna-se mais difícil, visto que o leitor de jornal ou o telespectador, por exemplo, darão como resposta a uma mensagem o ato de continuarem sendo assinantes ou telespectadores de um determinado veículo, mas em poucas vezes acontecerá um *feedback* com relação direta ao conteúdo da mensagem, como explica Carter *apud* NIELSEN (2002).

Doris Ruschmann (2001) coloca a comunicação dirigida a uma demanda turística como uma tarefa complicada, visto a dificuldade em se atingir pessoas de regiões, costumes, culturas, condições sócio-econômicas, gostos, expectativas e padrões completamente diferentes. E essa é a característica da *massa* que muitos autores não consideram e por isso sofrem muitas críticas, como explica Nielsen (*Ibidem*), e que torna a comunicação muito difícil. Os indivíduos da *massa* não perdem sua individualidade na sociedade e suas personalidades são extremamente abstratas e diversas.

Uma comunicação eficaz, nesse caso, precisa que o emissor compreenda as preferências do receptor "criando imagens que as influenciem favoravelmente, estimulando-as a viajar para uma destinação específica" (RUSCHMANN,2001,p.43), ou a se hospedar em um hotel ou pousada específicos nesse destino. A autora afirma que o fluxo de informações deve existir nos dois

sentidos para garantir o sucesso da compreensão e persuasão da mensagem.⁷

Um meio viável para este fim seria a pesquisa de mercado, que possibilitaria a condução de uma reformulação dos equipamentos e atividades, de uma pousada, por exemplo, permitindo melhor adaptação às expectativas e necessidades do turista.

Para obter eficácia da mensagem, é necessário levar-se em consideração a quantidade de informações disponíveis ao turista e a que ele está exposto e a quantidade de informações que ele retém. Com tantas opções “à mão”, será mais eficiente a mensagem que conseguir motivar este consumidor, através de estímulos adequados. “O sinal deve ser original, causar impacto... a fim de chamar a atenção dos receptores e superar as milhares de informações transmitidas no mesmo contexto.” (RUSCHMANN,2001,p.45)

A autora coloca os objetivos da comunicação no turismo, sugeridos pela Organização Mundial do Turismo (OMT). São elas: aumentar o fluxo de turistas, persuadindo os turistas potenciais por meio de ações promocionais e publicitárias; obter a fidelidade dos turistas atuais, convencendo-os de que fizeram uma boa escolha, zelando pela imagem do destino e dos serviços que ele utilizou; e aumentar o tempo de permanência dos turistas, tornando conhecidas as novas possibilidades de entretenimento do local.

Além dos objetivos propostos pela OMT, a autora também sugere objetivos pormenorizados, que podem surgir de acordo com os interesses, como atrair turistas em *determinados períodos do ano*, divulgando eventos culturais ou religiosos do núcleo receptor (como o Carnaval é para o Brasil); e atrair turistas

para *lugares privilegiados*, especialmente os naturais, que podem, por seus aspectos diferenciais diante de outras atrações, gerar bons fluxos turísticos.

Entretanto, para atingir tais objetivos é necessário que se faça, segundo Roberto de Castro Neves (2000), um esforço de *Comunicação Integrada*, no qual são reunidas técnicas adequadas de relações públicas, trabalhando a comunicação com os públicos interno e externo, o marketing, através de estratégias e promoção de venda e a propaganda.

As relações públicas no turismo têm por objetivo estabelecer um clima de confiança e compreensão entre uma organização e seu público, tanto externo (clientes, fornecedores, parceiros, comunidade local) quanto interno (funcionários, sócios, colaboradores). Para isso será necessário um esforço planejado e contínuo de comunicação. Cândido Teobaldo de S. Andrade faz esclarecimentos sobre o conceito de público:

Na técnica de Relações Públicas, o termo “público” não é empregado como sendo todo o público de uma comunidade, mas apenas aquele setor da mesma que mais de perto interesse ao empreendimento para o qual as mensagens são dirigidas. (ANDRADE,1980,p.23)

No entanto, além do setor que interessa diretamente à empresa turística, “toda a comunidade de um núcleo receptor precisa ser conscientizada para a importância do fenômeno.” (RUSCHMANN,2001,p.47).

Marcos Cobra (2001) explica que sem anunciar dificilmente uma empresa conseguirá tornar seus serviços ou produtos conhecidos, o que faz da propaganda algo imprescindível para o negócio. Contudo, o especialista lembra da íntima relação entre a propaganda e seus custos. Portanto, será necessário um estudo cuidadoso e detalhado do turista potencial que se pretende atingir, qual o

melhor meio para atingi-lo e com que tipo de mensagem. A melhor ferramenta⁹ para esse estudo é a pesquisa de mercado, segundo Neves (2000).

Os processos de comunicação para o turismo, em especial para a hotelaria, serão detalhados a seguir em dois sub-capítulos, que falam sobre a comunicação interna e a externa, com ênfase na importância da imagem da empresa junto a seus públicos. Para cada público será necessária uma estratégia de comunicação determinada, mas todas mantendo a mesma mensagem que o empreendimento deseje expressar.

2.1.1 De dentro para fora: a importância da Comunicação Interna

A empresa hoteleira constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento turístico de uma cidade, região ou país, segundo Alexandre Azevedo Magalhães Costa (s/d), prestando serviços que podem ser agrupados em: hospedagem, alimentação e lazer. Independente da categoria, tamanho e localização da empresa hoteleira, ela deve ter em sua política as relações públicas, com o papel de condutora do trabalho de comunicação da empresa.

Para o público interno, elas podem proporcionar as condições propícias ao bom relacionamento e à satisfação daqueles que trabalham ou colaboram para a empresa. E essa é, para Alexandre Costa (s/d), uma das condições básicas para o hóspede ter prazer ao utilizar o hotel.

Cristina Elisabeth Arnold Beraldo (2000) afirma que a comunicação⁰ interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações. Ela é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização.

A autora define a comunicação interna como aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo seus funcionários, com o objetivo principal de promover a máxima integração entre a empresa e seus empregados. A comunicação interna é um dos mais importantes componentes da comunicação integrada e, segundo Castro Neves (2000), deve transmitir as mensagens de acordo com as estratégias definidas pela área de recursos humanos. À comunicação cabe determinar as estratégias de como e quando levar estas mensagens ao conhecimento do público interno.

Para que uma empresa, em especial do ramo da hotelaria, seja competitiva é necessário que ela se atualize constantemente e aprimore modelos de gestão. Neste sentido, a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é fundamental. Gaudêncio Torquato (1998) relata que, embora seja um fenômeno recente, perceber a comunicação como fator estratégico tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações, apesar da dificuldade de se medir o retorno que ela oferece à empresa.

E, mesmo que a empresa seja pequena e de estrutura familiar, como é o caso do objeto de estudo deste trabalho, é necessário o mesmo empenho para implantar um sistema de comunicação eficiente. Geraldo Castelli (2003) ressalta que, mesmo dentro dessas pequenas estruturas organizacionais é muito importante a busca pelo aprimoramento, no sentido de dar maior fluidez e

organização. Já Roberto de Castro Neves (2000) afirma que tanto uma mega¹ empresa quanto a padaria do “Seu Joaquim” precisam trabalhar a comunicação, a fim de criar uma boa imagem junto aos seus públicos.

Segundo Cristina Beraldo (2000), quando a comunicação acontece em duas vias, ouvindo as opiniões e sugestões de funcionários e colaboradores, eles se sentem valorizados e estimulados a se integrarem aos objetivos e metas da empresa. Marlene Marchiori (1995) afirma que a integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem.

Quando os funcionários e colaboradores conhecem os objetivos da empresa, segundo Marchiori (1995), eles se dedicam mais e se empenham em dar sugestões e fazer críticas com o intuito de contribuir para o sucesso da organização. A autora completa, dizendo que nas empresas pequenas, com poucos funcionários, essa integração é ainda mais importante, já que todos devem ser capazes de tomar decisões.

Flávio Valsani (1997) coloca a comunicação interna como um fator de humanização nas organizações:

É aqui que entra o primeiro postulado das modernas relações entidade/empregado: agir com transparência. Isto implica em ter um discurso coerente com as ações. Significa dar espaço à iniciativa alheia. Significa *empowerment*, para usar uma expressão da moda. Significa gerar um clima de confiança interna, que vai ser auto-alimentador de todo este processo. E todos os instrumentos de comunicação atualmente em uso refletem esta postura. (Ibide,Ibidem,p.178)

E as organizações não podem considerar apenas a questão da competitividade e do lucro, de acordo com Beraldo (2000). A empresa precisa

cumprir plenamente um papel na sociedade. Para isso ela precisa desenvolver uma relação responsável com o meio ambiente, com o governo, com a comunidade onde está inserida e, principalmente com seu público interno. A autora diz que os laços anteriores que regulavam a vida social, como o Estado, a Igreja e a família, estão enfraquecidos. Por isso, mais que nunca é preciso que os funcionários e colaboradores sejam tratados como seres humanos, sejam respeitados e não considerados “ilhas de competência”, pois as empresas assumem cada dia mais o papel dos antigos reguladores, mas de uma forma completamente diferente.

Flávio Valsani (1997) afirma que não importa a quem cabe a coordenação do programa de comunicação, se ao setor de Recursos Humanos, a um comitê de comunicação interna ou a um consultor externo. O importante é que haja um planejamento de comunicação estruturado, caso contrário os objetivos dificilmente serão alcançados. E em hotelaria, especialmente, se todos os envolvidos no processo da hospitalidade não estiverem em um pensamento de equipe, de acordo com Castelli (2003), será impossível o desenvolvimento dessa empresa hoteleira.

Segundo Beraldo (2000) deve haver um grupo de profissionais planejando e executando as ações específicas de comunicação, sendo o grande desafio das organizações hoje, fazer com que todos se sintam responsáveis por ela. A comunicação interna realizada de forma satisfatória potencializa o atendimento ao turista, centro das atividades hoteleiras, segundo Castelli (Ibidem).

Para ter sucesso na comunicação interna, Beraldo (Ibidem) destaca a importância de se valorizar o público interno, que deve ser considerado o

número um da empresa, pois embora ele não seja o seu alvo comercial, a³ organização não subsiste sem ele. A autora coloca como público interno, sobretudo, os empregados da empresa e familiares. Também podem ser considerados em alguns casos, como público interno, os fornecedores, parceiros de negócios, revendedores, agentes, prestadores de serviços terceirizados, profissionais autônomos, entre outros, dependendo do grau de proximidade que mantêm com a empresa.

Para que a comunicação interna atinja seus objetivos é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade.

A comunicação interna de qualidade passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH,1995,p.93)

No processo de comunicação pode haver alguns obstáculos que impedem o bom fluxo das informações. Beraldo (2000) cita, entre esses obstáculos, idéias preconcebidas, recusa de informação contrária, significados personalizados, motivação e interesse, credibilidade da fonte, habilidade de comunicação, clima organizacional e complexidade dos canais.

A tendência para facilitar o processo de comunicação nas organizações é o caminho da comunicação informal, como aponta Marchiori (1995,p.84): “A organização deve incentivar uma cultura que priorize a comunicação freqüente e informal. Caso contrário, todo o processo de comunicação fica comprometido por mais tecnologia que disponham.” Beraldo

(Ibidem) afirma que os obstáculos ao diálogo, que encontram-se nas estruturas formais, são inconcebíveis nos grupos informais, como em uma pequena empresa, de estrutura familiar, e é talvez isso que explique, para a autora, a originalidade, força e coesão dessa forma de comunicação.

Marchiori (Ibidem) diz que se o relacionamento dos grupos informais pode ser mais influente do que os relacionamentos formais, o mesmo pode acontecer com a comunicação. A autora levanta ainda que estes grupos são “mais unidos, sentem-se mais como indivíduos, falam na primeira pessoa, são ouvidos, têm liberdade de expressão, respeito mútuo, amizade e, se surgem problemas, as pessoas são capazes de metacomunicar-se” (MARCHIORI,1995,p.99). Beraldo (2000) explica que metacomunicar-se é a capacidade de falar a respeito da forma como se comunicam. Ao atingir esse nível de interação, as pessoas envolvidas aceitam considerar-se como parte do problema. A metacomunicação é, segundo a autora, bastante aceitável na cultura de um grupo informal e muito difícil, ou mesmo impossível, no contexto da autoridade hierárquica ou funcional.

A autora ressalta ainda que a comunicação interna de uma empresa é reflexo de sua cultura organizacional. A cultura é um dos fatores que determina qual o tipo de comunicação deve ser praticado na empresa, tanto sua forma e veículos como o conteúdo e os fluxos. O conhecimento profundo da cultura organizacional permite o crescimento da efetividade dos negócios, e, sob a ótica da comunicação interna, é capaz de determinar a melhor maneira de atingir com eficiência o público interno.

E como Ruschmann (2001) afirma, a produção e o consumo dos serviços no turismo e na hotelaria ocorrem ao mesmo tempo, por isso, é freqüente

o contato do turista com os funcionários do hotel ou outra empresa turística. Portanto, um funcionário satisfeito e com bom treinamento, que tenha consciência de seu papel dentro da organização, atuará no sentido de criar e manter uma imagem positiva do empreendimento.

2.1.2 Imagem empresarial e Comunicação Integrada

Tereza Halliday (s/d) explica que, etimologicamente, “imaginar” significa criar imagens, ou seja, reproduções da realidade, de forma gráfica, plástica, fotográfica ou mental. Imaginação é a faculdade de construir uma visão de um objeto, pessoa ou situação, sejam eles conhecidos ou não. Auxiliada por filtros sensoriais e experiências anteriores, a imaginação é especialista na construção de imagens. Construção em que se envolve um processo de comunicação: alguém que fala ou escreve e alguém que ouve ou lê, segundo a autora.

A imagem das empresas e instituições, de qualquer área, no Brasil, é muito ruim, segundo Castro Neves (2000). Isso porque ainda não foi desenvolvida no país uma consciência quanto à importância de se ter uma boa imagem junto à sociedade.

Não ter credibilidade significa, entre outras coisas, prejudicar o próprio desempenho e comprometer a produtividade. Não ter credibilidade significa sempre sofrer perdas. Entretanto, as conseqüências da má imagem de nenhuma das outras instituições são tão lesivas para o

Sem uma boa imagem e sem credibilidade as empresas não têm competitividade. Por conseqüência, a empresa que souber administrar a imagem possui um fator de vantagem competitiva, segundo o autor.

Para Halliday (s/d), o grande desafio na construção da imagem empresarial é que a aparência precisa ser um espelho da essência – qualidade dos produtos ou serviços oferecidos por ela, do relacionamento entre os funcionários, patrões e colaboradores, da forma como ela se porta diante de suas responsabilidades legais e sociais – e vice-versa. Segundo a estudiosa, não basta a empresa ser boa, é preciso parecer boa.

A imagem de uma pessoa ou organização não é dela, é um produto da imaginação de quem pensa sobre ela. E um produto da imaginação não significa necessariamente algo falso, sem correspondência com a realidade, mas sim um composto de fatos e interpretações. Portanto, segundo a autora, o produto da imaginação é real em suas conseqüências.

Nielsen (2002) fala especificamente da imagem de um destino turístico e de uma empresa turística. Segundo ele, essa imagem é a soma de convicções, idéias e impressões que as pessoas têm sobre um lugar ou destino, e que isso envolve uma impressão geral, com algum conteúdo emocional. O autor identifica três elementos que levam à criação da imagem dos destinos: o relato boca-a-boca de turistas, retornando de suas viagens, a mídia e o governo da região geradora de turismo. E atenta para o perigo do impacto da imagem na

conexão existente entre a expectativa do turista e o resultado de sua viagem ao destino.

Turistas que prevêem riscos, frustração, instalações insatisfatórias ou condições de viagem geralmente difíceis não alimentam grandes expectativas e divulgar esse tipo de imagem pode representar uma vantagem para o destino turístico. (NIELSEN,2002,p.282)

Neves (2000) afirma que, então, é preciso construir uma “imagem competitiva”, que gere resultados concretos tanto para o destino quanto para a empresa hoteleira, como conseguir a preferências de clientes e de consumidores, fazer crescer a renda e os lucros, alavancar negócios, atrair e manter bons profissionais no mercado de trabalho, despertar a confiança de investidores e comprar boa vontade de formadores de opinião, entre outros. As ações necessárias para a construção da imagem empresarial competitiva são, segundo o autor, desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da imagem da empresa e neutralizar os atributos negativos.

Entre os atributos positivos estão: ter bons produtos e serviços, ser um bom lugar para trabalhar e ter valor agregado para a sociedade. Este último atributo significa a empresa ser ética, não discriminar minorias, ter responsabilidade social, respeitar o meio ambiente, contribuir para o desenvolvimento social e cultural, ser criativa e inovadora, ser transparente e respeitar compromissos. “Se a empresa já dispões de todos esse atributos, ótimo. É meio caminho andado. A questão agora é saber divulgá-los. Comunicar-se.”(NEVES,2000,p.24) E para desenvolver a imagem empresarial, o autor propõe um sistema de comunicação integrada, ou seja, a união de planejamentos e ações de marketing, comunicação interna e externa.

Ruschmann (2001) explica que as relações públicas externas são as ações destinadas aos públicos ligados ao empreendimento, que não o interno, como os clientes, fornecedores, credores, distribuidores, autoridades e meios de comunicação de massa. As ações voltadas para esse público têm como objetivo, segundo a autora, criar e manter a confiança no empreendimento “proporcionando-lhe uma imagem equilibrada e progressista, que conduza a uma opinião favorável” (Ibide,Ibidem,p.50).

Uma empresa ou uma entidade lança mão das relações públicas externas para fidelizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade. Além da comunicação realizada por meio das relações públicas, a mais utilizada para convencer, conquistar e manter os consumidores é a propaganda, que pode ser feita de formas diferentes, por meio de variados veículos que, segundo Nielsen (2002), podem gerar resultados distintos, o que torna a escolha e aplicação da mídia uma parte vital do processo de comunicação. Cada veículo possui suas vantagens e limitações, que devem ser analisadas de acordo com o objetivo almejado pela empresa hoteleira e os recursos financeiros que ela dispõe.

Ruschmann (2001) também ressalta que o turismo faz suas chamadas através da grafia e da imagem, que precisam ser evocativas para que quem as vê sinta-se atraído em conhecer o determinado destino ou empresa hoteleira.

Por isso, Nielsen (Ibidem) acredita que, pelo menos nesse aspecto, o jornal impresso não seja a melhor opção para as mensagens turísticas, já que a qualidade de impressão disponível é baixa, além de não garantir que o público

alvo de determinada empresa seja atingido. No entanto, esse é um veículo que abrange um número grande de pessoas, com alta credibilidade (se for um jornal tradicional em uma região específica) e ampla aceitação.

Já as revistas, segundo o autor, superam alguns dos problemas apresentados pelos jornais. Elas possibilitam alta qualidade gráfica, com cores mais nítidas e vivas. Através de uma revista especializada em turismo, as chances de se alcançar o público alvo são muito maiores, no entanto, o custo de produção é mais alto, se comparado ao jornal.

O rádio é colocado pelo especialista como um veículo que “está recuperando seu prestígio”(NIELSEN,2002,p.34). Além de ser bastante acessível, a produção no rádio também é barata, mas pode não ser a mais indicada para o turismo e hotelaria por não ter, atrativo visual e possuir restrições com relação ao tempo de duração da mensagem, sem a possibilidade de se retornar a ela para esclarecimentos.

A televisão é, para o autor, o veículo mais significativo no que se refere ao poder de atração que exerce sobre o público. Apesar do alto custo de produção, o autor afirma que, como instrumento comercial, a televisão comunica como nenhum outro veículo.

Os comerciais televisivos combinam som e imagem; a televisão é popular entre todas as faixas etárias, níveis econômicos e grupos culturais...Pode demonstrar um produto ou cena em movimento ou em uso, tem um grande público em todo o mundo e é um forte meio de identificação. (NIELSEN,2002,p.36)

Já a internet é, segundo o autor, um dos maiores avanços no mundo da comunicação de massa. Isso porque ela permite o acesso a um número imenso de pessoas, de todos os lugares do mundo; dá oportunidade contínua de

se obter *feedback*, muitas vezes espontâneos e diretos por meio de⁰ correspondência eletrônica, o e-mail; além de poder ser colorida como uma revista, ter movimento como na televisão, poder transmitir som com a qualidade de um estéreo ou rádio e ser, possivelmente, um dos meios de massa mais baratos na atualidade. A crítica maior sobre a internet é, de acordo com Nielsen, o fato de ela ser essencialmente desregulamentada, o que pode gerar prejuízos e situações não desejadas, como os *spams*, que são as mensagens indesejadas que chegam às caixas de e-mail dos usuários, por meio de venda de endereços eletrônicos.

Rushmann (2001) alerta, no entanto que as pessoas que pretendem escolher um destino para visitar ainda levam muito em conta a opinião de parentes, amigos ou pessoas próximas, acerca do lugar. Pesquisas realizadas na Europa, com turistas reais e potenciais, mostrou que apenas 5% a 10% deles efetivamente visitaram ou desejaram visitar um lugar por influência de mensagem publicitária.

Após avaliar os prós e contras de cada veículo, a empresa deve escolher o que mais se adapta a sua realidade e o que mais combina com a sua imagem. Independente do veículo e do público para o qual está sendo dirigida a comunicação, é importante ressaltar que ela só será efetiva, segundo Neves (2000), se transparecer as qualidades desenvolvidas pela empresa, que a diferenciam de suas concorrentes, pois se a imagem não for real, mesmo com todos os esforços de comunicação, os efeitos serão contrários aos desejados.

1.2. *Marketing de Turismo*

Uma das propostas deste trabalho é traçar ações de marketing para uma empresa turística, no caso uma empresa hoteleira, e para isso, é necessário entender alguns princípios e conceitos básicos, tanto de turismo, quanto de marketing.

O termo marketing é considerado por alguns estudiosos um neologismo em nossa língua, tendo como traduções mais comuns: mercadologia e comercialização. Essas traduções fazem com que a palavra perca o significado que tem em inglês, para tomar uma forma ligada somente ao sentido mercadológico.

Uma das definições de marketing, mais tradicional, é fixada pela *American Marketing Association* como: “a execução de atividades e negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviço, partindo do produtor até os consumidores finais.” (RUSCHMANN,2001,p.14). A outra definição é mais ampla, formulada pelo *British Institute of Marketing* como:

A função gerencial que organiza e direciona todas as atividades mercadológicas envolvidas, para avaliar e converter a capacidade de compra dos consumidores numa demanda efetiva para um produto ou serviço específico, para levá-los ao consumidor final ou usuário, visando, com isto, lucro adequado ou outros objetivos propostos pela empresa. (Ibide,Ibidem,p.14)

Já o professor Philip Kotler *apud* COBRA (2001) define o marketing como processo social e gerencial, no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que

desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

O turismo, segundo Maria Henriqueta Gimenes (2003), é um fenômeno marcado pela multidisciplinariedade, que se caracteriza como uma atividade socioeconômica e cultural, conhecida como sendo um instrumento de desenvolvimento social. Ruschmann (2001) explica o turismo como o maior “movimento migratório” da humanidade. Para a estudiosa, o turismo está intimamente ligado às necessidades mais profundas da natureza humana, como espaço, movimento, expansão, bem-estar e descanso das funções cotidianas. Portanto, o turismo não é um fenômeno de nossos tempos, ele existe desde os primórdios da civilização.

Com o passar dos anos e a vida moderna crescente nos meios urbanos, o turismo se ligou ao desenvolvimento da economia, dos meios de transporte e da facilidade de circulação. Isso tudo fez com que a atividade turística tomasse as proporções que possui hoje, liderando, em muitas regiões, o ranking de importância sócio-econômica.

O produto turístico possui singularidades que o diferenciam dos bens industrializados, do comércio e dos serviços em geral. Trata-se de um produto intangível, imaterial, que deixa como resíduo uma experiência vivencial. E por ser um produto intangível, os cuidados com sua apresentação e forma de ser oferecido ao consumidor devem ser ainda maiores. É neste exato momento que une-se o turismo ao marketing, colocando e analisando as estratégias mais adequadas para conquistar e fidelizar o cliente.

As empresas turísticas, em especial as hoteleiras do Brasil, de acordo com Marcos Cobra (2001), convivem com grandes desafios, como qualidade inadequada, pressões de custos, inércia organizacional, insatisfação dos clientes e escassez de habilidades dos recursos humanos. A solução para tantos problemas está em se prestar atenção às necessidades e desejos dos clientes.

As necessidades são uma parte básica da constituição do homem, como sentir fome e sede. Segundo o prof. José Humberto Viana Lima Jr.¹(s/d), existe uma pirâmide de necessidades, cuja base são as necessidades fisiológicas; logo após vem a segurança, depois as necessidades sociais, a estima e por fim a auto-realização.

Já os desejos, de acordo com o professor, “são a corporificação das necessidades humanas moldadas segundo a cultura e a personalidade de cada indivíduo”(LIMA JR., s/d). À medida que a sociedade evolui, seus desejos aumentam. Isso faz com que as empresas se empenhem em tentar fornecer produtos e serviços que satisfaçam essa demanda.

Por meio do marketing turístico, ou marketing de turismo, é possível usar técnicas e elementos que proporcionem ao consumidor essa tão almejada satisfação de suas necessidades e desejos.

Em sua base, o marketing de turismo não se difere do marketing convencional. Doris Ruschmann (2001) explica que é possível utilizar, inclusive, as mesmas denominações para cada elemento de marketing, como mercados, distribuição, propaganda, promoção, produto, entre outras. O que vai ser diferente

¹ Material do curso “Desenvolvendo o Mix de Marketing” do prof. José Humberto Viana Lima Jr.

é a conceituação e a constituição de alguns desses conceitos. O produto turístico é um deles, definido pela estudiosa como:

A amálgama de elementos tangíveis e intangíveis, centralizados numa atividade específica e numa determinada destinação, as facilidades e as formas de acesso, das quais o turista compra a combinação de atividades e arranjos. (RUSCHMANN,2001,p.26)

Para o turista, o produto turístico é constituído de toda a experiência da viagem, desde o momento em que ele sai de casa, até o momento em que ele retorna. Isso inclui as atrações, as facilidades, os transportes, as acomodações, a alimentação, etc. Ruschmann diz que um assento no avião ou uma cama de hotel podem ser produtos individuais para os produtores, mas para os turistas esses são componentes de um produto total.

Muitas são as singularidades do produto turístico, citadas pelo prof. José Humberto Viana. Entre elas o fato de ele ser um bem de consumo abstrato, ou intangível, por se tratar de um serviço; ter uma coincidência espacial e temporal da prestação do serviço, com o seu consumo; ter a necessidade de que o consumidor esteja no local da produção; ser impossível de ser estocado, ou seja, necessita de consumo imediato; seus componentes são complementares e interdependentes, já que o turista necessita de serviços conjuntos de vários empreendedores; ter concentração de atividades no espaço e no tempo, a chamada sazonalidade; ter demanda instável, que faz com que seja difícil prever como será sua procura, e heterogênea econômica, social, cultural e psicologicamente; ser estático, já que não é possível mudar um destino turístico de lugar, nem um hotel, por exemplo; e por fim, enfrentar uma alta concorrência

entre si, mesmo levando-se em consideração que cada destino possui características e atrações diferentes.

Turistas de mercados potenciais específicos são atraídos quando se consegue criar, por meio do desenvolvimento dos componentes do produto turístico, uma imagem positiva do destino. O difícil é definir quais são os mercados potenciais para o determinado produto ou empresa turística.

Marcos Cobra (2001) sugere a segmentação de mercado, para que seja possível, ao menos em parte, amenizar a heterogeneidade da demanda, agrupando-a de acordo com características específicas, como a geográfica, cultural, sócio-econômica, de estilo de vida e aspectos psicológicos, e assim poder identificar oportunidades de negócios, comparar o rendimento de uma empresa ou destino turístico com seus concorrentes e ainda facilitar a alocação de recursos para determinadas ações de marketing e comunicação.

Para definir quais os critérios para identificar os agrupamentos de consumidores, são necessárias técnicas de pesquisa de mercado e de conhecimentos sociológicos e em alguns casos psicológicos.

A segmentação de mercado turístico é uma técnica utilizada para agrupar consumidores com comportamentos de compra semelhantes para, a partir daí, realizar esforços concentrados e especializados de marketing sobre este segmento, pois se supõe que este subgrupo de consumidores responderá de uma maneira similar ao esforço de marketing,... (COBRA,2001,p.160)

Existem duas maneiras básicas de conduzir a segmentação de mercado. Uma delas é *a priori*, quando o mercado é apenas observado, e a outra é a baseada nas *respostas do consumidor*. No entanto, Mário Carlos Beni (2003), afirma que o motivo da viagem é o principal meio disponível para segmentar o mercado. Com base na motivação do turista, os maiores segmentos, por

convergência de consumidores, são: o turismo de descanso ou férias; de negócios ou compras; desportivo; ecológico; rural; de aventura; religioso; cultural; científico; gastronômico; estudantil; de congressos; convenções; encontros e similares; familiar e amigos; de saúde ou médico-terapêuticos; e de incentivos de viagens.

É necessário, entretanto, estabelecer critérios para essa segmentação. Pode-se trabalhar com base nas respostas que o consumidor de turismo dá em relação aos atributos físicos do produto ou aos seus hábitos comportamentais e seu próprio estilo de vida. Quando se trata de basear-se em atributos do produto turístico, deve-se levar em conta, segundo Cobra (2001), o tamanho do mercado turístico, já que quanto maior ele for, mais interessante será subdividi-lo em partes menores; a localização geográfica da região turística, se ela se insere em um local com atrações naturais, como praias, cachoeiras e matas, ou culturais, como museus, igrejas e teatros.

Pode-se também fazer a segmentação com base nas características do consumidor, como sexo, cor, idade, estágio de ciclo de vida, religião, educação, ocupação, renda, etc. Ou ainda segmentar o mercado apoiando-se nos atributos comportamentais do turista, analisando a razão da escolha de seu destino e das empresas, cujos serviços foram contratados, as influências que o levaram a fazer tal escolha e a forma como ele usufrui destes serviços.

A partir do momento em que se consegue definir qual é o mercado potencial para o destino ou empresa turística, é necessário colocar em prática estratégias de marketing para transformar o cliente potencial em real. Até hoje

muitos foram os sistemas de marketing formulados, mas alguns tornaram-se mais famosos e servem como base para a maioria dos estudos da área.

Marcos Cobra (2001) cita três desses sistemas. Os 4 Ps, do Prof. E. Jeroneme McCarthy, que significam: **produto**, que em turismo não pode ser estático, tendo que ser sempre revisto quanto ao seu *design* e apresentação; **ponto**, que é o local em que se insere o negócio; **preço**, que deve sempre ser adequado à qualidade do produto, ou serviço, e à necessidade do consumidor; e a **promoção**, que deve sempre ser atraente e objetiva.

Os 4 Cs, formulado por Robert Lautenborn, que correspondem a: **cliente**, que precisa ser sempre encantado, sendo o foco das atenções; **conveniência**, que é tentar facilitar a compra para o turista e dessa forma conquistá-lo; **comunicação**, que são as estratégias para divulgar o produto ou serviço e manter um bom contato com o consumidor; e **custo**, que deve ser sempre reavaliado para que esteja sempre com base naquilo que o cliente acha justo pagar.

E os 4 As, propostos pelo prof. Raimar Richers, que significam: **análise**, que é a pesquisa de mercado e a busca por conhecer as razões tanto de satisfação, quanto insatisfação dos clientes; **adaptação**, que é reavaliar a cada momento o composto de serviços e constatar se ele está adequado às necessidades e desejos do turista; **ativação**, que significa utilizar os pontos de vendas e logística para fazer com que o serviço chegue no tempo certo e satisfaça o consumidor; e **avaliação**; como o objetivo é satisfazer e encantar o cliente, é necessário avaliar a todo momento as estratégias adotadas para saber se esse objetivo está sendo alcançado.

No entanto, existe a necessidade de se revisitar o marketing para promover uma maior satisfação do cliente:

A globalização é apenas um dos desafios que as empresas enfrentam. O consumidor de turismo, está aborrecido e cansado dos produtos e serviços de viagem e hospitalidade atuais, e isso é o melhor estímulo a uma completa reorientação de ação de oferta estratégica. As empresas de turismo e hospitalidade precisam ser melhores que a concorrência e que elas próprias. (COBRA,2001,p.196)

Num passado não muito distante, competia ao marketing proporcionar a satisfação dos consumidores, fundamentalmente de suas necessidades. Hoje, como foi afirmado pelos estudiosos citados nesse trabalho, o marketing tem como papel principal realizar desejos. Segundo uma nova corrente de psiquiatras, em uma reportagem publicada pela Folha de São Paulo, as pessoas estão hoje em busca do prazer. “O homem de hoje não quer saber mais, ele quer gozar mais.”

Sendo a satisfação do consumidor um fator crucial para o sucesso de qualquer empreendimento, o plano de marketing deve ser baseado em proporcionar a esse consumidor a realização de seus desejos e prazeres, por meio das atividades turísticas, realizadas pela empresa.

Nesse sentido, Cobra (Ibidem) apresenta os pontos-chave do marketing revisitado e os compara com os objetivos do marketing tradicional. Antes, a meta era conseguir clientes, agora é mantê-los e crescer com eles. No marketing tradicional o objetivo é diferenciar produtos e possuir gerentes especialistas em produtos, enquanto que no revisitado, a idéia é diferenciar os clientes, procurando encantá-los individualmente e ter gerentes especialistas em clientes.

As empresas do setor de turismo devem buscar construir um modelo eficaz de relacionamento com os seus clientes, apoiado na filosofia de “bem-servir”. Áurea Ribeiro (2000) *apud* COBRA (2001) coloca, entretanto, a diferença entre tratar o cliente com educação e atender suas necessidades e desejos. Segundo ela, embora possam parecer expressões sinônimas, tratar é diferente de atender. Para atender é preciso ir além do tratar o cliente com atenção e educação. Este é o chamado marketing de relacionamento, que se sustenta no marketing integrado, o completo gerenciamento dos pontos de contato do cliente com a organização e a perfeita disseminação de informações pertinentes por todas as áreas funcionais da empresa.

A autora explica que para implantar com sucesso um marketing de relacionamento em turismo é necessário em primeiro lugar identificar cada cliente, procurando ter um base de dados na empresa que proporcionem conhecer bem o cliente, indo além do básico, com informações mais profundas sobre ele, sua família, seus hábitos e gostos. Depois é imprescindível diferenciar esse cliente, já que ele possui características próprias e peculiares, e interagir com ele, fazendo com que ele se sinta importante. Há a necessidade de se construir um relacionamento sob medida para cada categoria de clientes, dando a eles o que eles querem e não o que a empresa quer vender.

Doris Ruschmann (2001) mostra que os métodos de venda dos produtos turísticos não se relacionam com as formas de vendas de produtos industrializados e de comércio. No turismo, o consumidor é levado até o local da atração, onde os serviços são prestados. Temos, portanto, um canal de distribuição direto, quando o responsável pelo produto vende-o diretamente ao

consumidor final, e o canal de distribuição indireto, quando os intermediários,⁰ como operadores turísticos e agentes de viagem, se intercalam.

Segundo Marcos Cobra (2001), existem sete passos para a realização de uma venda em turismo. O primeiro é conhecer o produto que se vende; o segundo é pesquisar o mercado; o terceiro é saber abordar com educação cada cliente; o quarto é estabelecer as necessidades de seu cliente antes de oferecer um serviço; o quinto é saber apresentar bem o produto ou serviço que se vende, apresentando fotos, folhetos ou algo que possa atrair o turista; o sexto é fechar a venda assim que o cliente der sinal que comprou, para inibir recuos do comprador; o sétimo, e último, é aproveitar o serviço de pós-venda, quando o vendedor liga para seu cliente, para saber como foi a viagem, para fazer uma nova venda.

As pessoas, quando viajam, procuram obter algum tipo de vantagem, como preço baixo, alta qualidade, serviços personalizados, tecnologia inovadora, alto valor agregado, ou o conjunto de todas esses conceitos. O importante, tanto em turismo, quanto em qualquer outro setor, é descobrir o que o cliente busca para depois ajudá-lo a comprar.

2.3. O desafio de conquistar o turista

Diante do fenômeno da Globalização, do desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, em especial da internet, fica cada vez mais disputado

o mercado para destinos e empresas turísticas, segundo Ruschmann (2001). E¹ uma das conseqüências da Globalização é a diminuição da fidelidade à marca, no nosso caso a empresa hoteleira e até mesmo a um determinado destino turístico. Por isso é necessária uma ação de marketing que integre o cliente à empresa, criando e mantendo um relacionamento constante, para que este, mesmo não voltando, recomende a cidade e a pousada aos conhecidos, parentes e amigos como uma ótima opção de roteiro, como explica Marcos Cobra (2001).

Neste sentido, é imprescindível entender os turistas potenciais e desenvolver um serviço de qualidade, que atenda aos mais profundos desejos e necessidades desse consumidor.

“Os consumidores de turismo, segundo pesquisas, são pessoas integradas espiritual, emocional e corporalmente, cabendo às empresas do setor turístico procurar unir um melhor conhecimento emocional dos consumidores de serviços e procurando ajudá-los a viver melhor”.
(COBRA,2001,p.44)

Através da pesquisa de mercado é possível compreender melhor o que o turista deseja, desenvolvendo, com base nos dados coletados, os serviços, especialmente em hotelaria, de forma a satisfazê-lo e, assim, se diferenciando dos concorrentes. Já que, como explica Castelli (2003), todos os hotéis oferecem aproximadamente a mesma coisa, os que quiserem sobressair devem oferecer um serviço melhor que os demais.

Portanto, o conceito que deve permear toda a ação tanto de marketing, comunicação, turismo ou hotelaria, que será capaz de gerar essa diferenciação, é o da **qualidade**. Entre as várias definições atribuídas à qualidade estão as cinco colocadas por James Cortada e Heitor Quintela (1994), como: melhoria contínua, próprio para o uso, em conformidade com os requisitos, o mais

econômico, o mais útil e que sempre satisfaça o consumidor. Já Vicente Falconi² Campos (1992) a define como uma aliança entre o projeto, as necessidades do cliente e o custo. Contudo, todas as conceituações existentes sobre qualidade convergem para um mesmo horizonte: o cliente. E, para conquistá-lo, têm sido desenvolvidas várias técnicas e metodologias. Uma delas é o *Controle da Qualidade Total* (CQT), uma filosofia organizacional que busca a vantagem competitiva a longo prazo, por meio de armas estratégicas: a melhoria contínua, o respeito, a participação e a confiança de todos os fornecedores, clientes e colaboradores.

O *Controle de Qualidade Total* pode ser posto em prática por meio de programas e ferramentas específicas. Entre eles estão a *Gestão da Rotina*, explicada por Cortada e Quintella (1994), como o gerenciamento das tarefas diárias, no que se refere a sua operacionalidade, propondo confiabilidade, padronização e delegação. Nessa gerência, os colaboradores e funcionários de uma empresa possuem autonomia para introduzir pequenos melhoramentos na empresa, de forma planejada e contínua. A *Gestão da Rotina* oferece, segundo os autores, os suportes e subsídios necessários, entre eles o treinamento, para que se promova um trabalho com excelência.

Outro programa importante no ambiente da *Qualidade Total* é o chamado 5S's. Criado no Japão, na década de 50, os 5S's derivam-se de cinco palavras japonesas: *SEIRI*, *SEITON*, *SEIKETSU*, *SHITSUKE*, que, segundo Campos (1992) não possuem tradução literal, mas são geralmente interpretadas como "os cinco sentidos". De acordo com o autor, os 5S's buscam a organização e

manutenção da limpeza e padronização do ambiente de trabalho e a disciplina³ para a execução de um bom trabalho.

Organizar significa eliminar tudo o que é desnecessário e separar os objetos segundo sua necessidade e importância; **gerenciar pela estratificação** é o mesmo que facilitar o acesso do que se considera fundamental para o trabalho; **arrumar** é colocar os objetos em seus devidos lugares, facilitando a utilização; **limpar** não significa somente manter as coisas limpas, mas toma o aspecto de inspeção; **padronização** é a manutenção e controle dos 5S's e, por fim, **gerenciamento visual** consiste em ficar alerta.

Seja qual for o programa de *Qualidade Total* aplicado por uma organização, a meta é sempre a mesma: buscar melhorar a cada dia, adequando-se aos rigores do aprimoramento, para que os clientes vejam vantagem em adquirir um produto ou serviço.

Cobra (2001) afirma que é com base na qualidade dos serviços que o consumidor estabelece a diferenciação entre os serviços de uma empresa e o de suas concorrentes.

E definir critérios de qualidade para serviços é, de acordo com o autor, uma tarefa difícil, já que é um conceito subjetivo, “formulado à luz da percepção do consumidor e só pode ser definido com base nas especificações que satisfaçam suas necessidades” (COBRA,2001,p.222). A qualidade de um serviço turístico pode ser entendida, segundo o estudioso, nas suas dimensões: instrumental, que se refere aos aspetos físicos do serviço e outra que diz respeito aos aspectos funcionais, que envolvem os sentimentos psicológicos do consumidor em relação ao desempenho do serviço turístico.

O autor afirma que a pesquisa das expectativas do consumidor de turismo é o primeiro passo para se estabelecer padrões de qualidade para um serviço e que seus resultados são obtidos na relação entre a desconfirmação, a expectativa e o desempenho do serviço.

Castelli (2003) propõe, então, com base na pesquisa das expectativas do turista, que a empresa hoteleira trace uma estratégia de serviços baseada no Pacote de Valor. “O Pacote de Valor representa aquele elenco de atributos integrantes dos bens e serviços e que são extremamente apreciados pelos clientes” (CASTELLI,2003,p.145). Essa estratégia apresenta sete componentes críticos: **ambiental**, que no caso do hotel são os jardins, vias de acesso, iluminação, apartamento; **estético**, que trata da experiência sensorial do cliente, como ruídos, odores, visual, atmosfera; **interpessoal**, que se refere à interação entre as pessoas, como amabilidade, educação, cortesia, competência na execução das tarefas; **processual**, que é a maneira ideal para a execução de determinadas tarefas; **informativo**, que se refere ao fornecimento das informações necessárias para o cliente executar determinadas ações; **entregável**, que são os objetos que passam pelas mãos dos clientes, que não pertencem a eles, mas que por alguns momentos passam a ser sua propriedade; e por fim, **financeiro**, que diz respeito ao montante pago. O preço deve ser justo.

Entretanto, mesmo com a implantação de estratégias para obter qualidade nos serviços e, dessa forma, se diferenciar dos concorrentes, no turismo é preciso compreender como os consumidores tomam decisões sobre que destino visitar, em que hotel se hospedar, em que restaurante fazer as refeições, e assim por diante.

Essa é uma tarefa árdua, que tem sido estudada por diversos teóricos. E eles chegaram à conclusão que há dois campos principais na teoria da tomada de decisão. Um vê o homem como um ser “econômico racional”, que escolhe as alternativas levando em conta a que oferece maiores benefícios e maior utilidade, considerando as limitações de tempo e dinheiro. Já o outro campo encara as decisões humanas em termos de “utilidade aleatória”. O mais provável, segundo o autor, é que “ao tomar a decisão de optar por um destino específico em detrimento de outro, as pessoas tenham sido influenciadas por elementos racionais e irracionais” (NIELSEN,2002,p.48)

O autor enumera quatro motivações de viagem ligadas à expectativa de prazer: o desejo de saber mais sobre outros lugares; a redução da tensão por meio de atividades físicas; o desejo de conhecer novas pessoas e escapar da rotina e o desejo de reconhecimento, atenção e apreciação. O estudioso afirma que o turismo representa uma oportunidade para o comprador de adquirir um sonho, de escapar à realidade e se realizar.

Nesse sentido, o estudioso explica ficar mais fácil entender as motivações dos turistas caracterizando-os de acordo com seus valores e estilo de vida: **sobreviventes**, normalmente se afastam de atividades que exigem elevados níveis de energia física; registram menor grau de participação na maioria das categorias relacionadas a viagens; **enturmados**, sua principal preocupação é ser aceito pelos outros; mais férias são realizadas por todos os outros tipos combinados do que por este grupo; quando viajam, há uma forte probabilidade de que o façam de carro; **realizadores**, sucesso, liderança e poder são as principais preocupações; exibem participação melhor do que a média em vários negócios e

atividades de prazer; em viagens de lazer são porcentagem maior que a média⁶ em estadias em hotéis/motéis, uso de carros alugados e agências de viagens; **socialmente conscientes**, solidarizam-se com preocupações sociais e dão menos ênfase ao materialismo; equiparam-se aos 'realizadores, participando em grau maior do que a média de viagens de avião, estadias em hotéis/motéis, uso de carros alugados e agências de viagens.

Antes de tomar uma decisão de compra, o consumidor tem necessidade de consultar várias fontes, segundo Nielsen (2002). Nessa busca por informações, três tópicos importantes são identificados: motivos, fatores determinantes e fontes. E muitas vezes, fornecer informações para turistas pode ser essencial por motivos legais ou de segurança. Por isso, a credibilidade das fontes é um fator importantíssimo no momento da tomada de decisão.

Como as informações podem chegar ao turista por diversos meios de comunicação, como folhetos, jornais, revistas, folders, televisão, rádio, internet, ou de forma direta, através de agentes de viagens, hoteleiros, guias de turismo, ou por outras pessoas que já estiveram no destino, é importante que as empresas turísticas e todos os interessados primem pela boa imagem do destino e pela credibilidade dos responsáveis por passar as informações. "A mensagem é mais que uma boa intenção, ela também deve ser confiável antes que o público possa ser persuadido" (NIELSEN,2002,p.85).

O autor explica que depois que o turista em potencial já está certo de que as informações que recebeu são boas o suficiente para realizar uma viagem, a seqüência da decisão passa para os estágios de avaliação. Primeiro, são eliminadas alternativas de destinos mais inaceitáveis, fase em que o material de

divulgação e representação da mídia são importantes, depois são avaliadas as outras alternativas, levando em conta os próprios critérios de decisão do turista, e então, ele escolhe a melhor alternativa e realiza a viagem. Nesse processo são levados em conta muitos fatores, dentre eles: hospitalidade e serviços locais; custos da viagem e conveniência; percepção do ambiente seguro e tranquilo; mudança no ambiente diário; atividades/eventos esportivos; e diversão e bebida.

Durante a viagem, o tratamento que o turista receberá na localidade, em especial no hotel em que ficou hospedado e a atenção às suas expectativas é que farão dele uma pessoa satisfeita com sua escolha, conforme Cobra (2001). Ao retornar, esse turista será uma nova fonte de informação para outros turistas potenciais e, segundo Nielsen (Ibidem), sua satisfação será importante para que as imagens da localidade e da empresa hoteleira se tornem boas ou permaneçam boas.

3. DESTINO: O MEU CANTO

3.1. *A realidade do município*

Santa Rita de Jacutinga² é uma cidade mineira que faz divisa com o Estado do Rio de Janeiro, tem um território de 442 km² e 5.215 habitantes, segundo o último Senso do IBGE, sendo a população urbana de 3.599 pessoas e a rural de 1.616 pessoas³.

As altitudes do município estão entre 540 metros, a mínima, e 1.648 metros, a máxima. O clima é Tropical, a temperatura média anual 20,6°C; a média máxima 25,2°C; e a média mínima é de 15,6°C⁴.

Santa Rita fica a 170 km do Rio de Janeiro, a 360 km de São Paulo, a 360 km de Belo Horizonte, a 140 km de Juiz de Fora e a 48 km de Volta Redonda – RJ, que é a maior cidade mais próxima.

Por estar localizada na Zona da Mata Sul, ao pé da Serra da Mantiqueira, conta com uma natureza bastante rica em fauna, flora e quedas d'água. Culturalmente, diz-se na cidade, que são mais de 70 cachoeiras, mas, por enquanto, ainda não foram catalogadas todas elas. Alguns trabalhos de pesquisa feitos pela Secretária de Turismo da Prefeitura Municipal já catalogaram cerca de 40 quedas, mas dessas, apenas dezessete possuem um acesso viável para os

² Fotos de Santa Rita de Jacutinga no Anexo 7, p.97

³ Dado do Inventário da Oferta Turística, 2003.

⁴ Idem.

turistas, segundo o Inventário da Oferta Turística de 2003. Muitas estão em áreas⁹ particulares, onde os proprietários não permitem a entrada, e outras (possivelmente as trinta restantes) ficam em locais selvagens, sem trilhas nem estradas.

Não só as estradas internas, mas também as interurbanas e interestaduais contam ainda com um trecho de terra, em média 30 Km, que em épocas de chuva, chega a ficar intransitável. A estrada que liga Santa Rita a Volta Redonda está com o asfalto em fase de conclusão (prevista para janeiro de 2005), o que facilita o acesso para os turistas que vêm do Rio de Janeiro e de São Paulo.

As principais atividades econômicas são a agropecuária, comercial, e industrial. O município possui água tratada, energia elétrica, esgoto, telefonia fixa e limpeza urbana, mas não conta com sinalização turística nem telefonia celular.⁵

O prefeito de Santa Rita de Jacutinga, Francisco Raimundo de Oliveira⁶ (Administração 2001/2004), conta que foi criada a primeira Área de Proteção Ambiental (APA) do município, chamada Boqueirão da Mira, com área de 8.515 hectares. De acordo com o zoneamento elaborado pela EMATER-MG e Prefeitura Municipal, a APA compõe-se de três unidades ambientais: zona de preservação da vida silvestre, zona de conservação da vida silvestre e zona de uso agropecuário.

Os principais problemas ambientais encontrados pela equipe que formulou o inventário foram pastagens degradadas; resíduos tóxicos de agroquímicos na água, solo e alimentos; assoreamento dos corpos d'água; destino

⁵ Dado do Inventário da Oferta Turística, 2003.

⁶ Entrevista completa com o prefeito no Anexo 3,p.86.

inadequado das embalagens utilizadas de agrotóxicos; ausência de proteção de nascentes; queimadas; ausência ou rarefação de mata ciliar; e lançamento de efluentes comerciais, industriais e residenciais nos corpos d'água.

O Circuito Turístico do Vale do Rio Preto é o que abrange a região banhada pelo rio e no qual se insere Santa Rita. Mas, segundo o prefeito, devido à falta de organização e comunicação entre os municípios participantes, o circuito não tem atingido seus objetivos, que são a promoção do turismo e o desenvolvimento sustentável das cidades integrantes. Atualmente, nem as reuniões têm acontecido, o que deixa o circuito completamente desativado.

Com relação à estrutura receptiva da cidade, constam no inventário, oito pousadas, com 105 UHs e 266 leitos, no total; seis restaurantes, três bares, quatro padarias, duas lanchonetes tipo trailer, uma pastelaria e uma pizzaria. Geraldo Alberto da Cunha⁷, proprietário da Pousada *O Meu Canto*, relata que existe também uma área de camping, com pouca estrutura, mas que funciona em feriados e períodos de maior movimento na cidade.

Quatro empresas de transporte interurbano e interestadual fazem linha com Santa Rita. A Viação Sertaneja faz Santa Rita a Juiz de Fora (MG); a Viação VAB, liga Barra Mansa e Volta Redonda (RJ) a Santa Rita; a Viação Cidade do Aço, faz o trajeto Santa Rita – Rio de Janeiro; e a Viação Senhor dos Passos, faz o percurso entre Valença (RJ) e Santa Rita. Exceto a Viação Cidade do Aço, que tem saída e chegada na cidade apenas uma vez por semana – domingo e sexta-feira, respectivamente – todas as outras possuem ônibus diário no trajeto.⁸

⁷ Todas as informações dadas por Geraldo Alberto da Cunha foram obtidas informalmente.

⁸ Dados do Inventário da Oferta Turística, 2003.

A secretária de Turismo, Jaqueline Sutani⁹ (Administração¹ 2001/2004), ressalta que esse inventário, o único levantamento da oferta turística já realizado no município, está bastante incompleto, principalmente com relação às atrações turísticas, em especial as cachoeiras¹⁰. No próprio inventário, na introdução, relata-se que não foram visitadas todas as atrações, pois o período de chuvas havia impedido a passagem em determinadas trilhas e estradas.

Outros trabalhos na área de turismo também foram contratados pela prefeitura, mas, em alguns casos, segundo o prefeito Francisco de Oliveira, eles não foram concluídos. Com o orçamento bastante restrito, que em 2004 foi de R\$ 160 mil, a prefeitura fica com poucos recursos, como afirma Francisco de Oliveira, para realizar projetos que incentivem o crescimento do turismo na região. Segundo ele, por isso, a atividade ainda não exerce a importância que caberia a ela na economia municipal. “O turismo está apenas iniciando, mas acho que dentro de uns dez anos a cidade assumirá a sua vocação turística”.

Jaqueline Sutani afirma que nos últimos quatro anos foram dados os primeiros passos para uma estruturação da cidade, a fim de receber melhor os turistas que buscam conhecer Santa Rita. A secretaria diz que nesse período, pela primeira vez, houve um trabalho, mesmo que tímido, para divulgar a cidade. Por meio da iniciativa privada, foram veiculadas algumas reportagens na *TV Panorama*, afiliada da *Globo* em Juiz de Fora; *TV Alterosa*; e *TV Rio Sul*, afiliada da *Rede Globo* na região sul-fluminense – RJ. Além de matérias em jornais de circulação nacional, como *O Globo* e *O Dia*. Foram feitos dois folders da cidade e o município mandou representantes em feiras internacionais de ecoturismo e

⁹ Entrevista completa com Jaqueline Sutani no Anexo 4, p.89.

¹⁰ Fotos das atrações turísticas no Anexo 7, p.97.

2
turismo de aventura em grandes centros, como Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte. No entanto, a secretária afirma que não gostou de ter priorizado a divulgação, “pois a cidade ainda não tem condições de receber um número grande de turistas. Prova disso é que toda vez que sai uma matéria em jornal ou TV, a cidade lota e muitos turistas saem insatisfeitos porque não tiveram nem como se hospedar ou fazer suas refeições. O reflexo é que nos feriados seguintes a cidade fica vazia”.

O mesmo problema foi relatado por Maurício Farani¹¹, proprietário da empresa que realiza esportes de aventura no município. Ele conta que quando chegou à cidade, vindo de São Paulo, há três anos, havia sido publicada uma matéria de quatro páginas sobre Santa Rita de Jacutinga no jornal *O Globo*. O empresário diz ter ocorrido um “boom” do turismo na cidade, que ficou lotada durante vários fins de semana e feriados consecutivos. No entanto, as pessoas retornaram insatisfeitas pois não tinham sido bem atendidas em suas expectativas. Até hoje a cidade não se recuperou do boca-a-boca negativo, segundo Maurício.

Por ter muitas belezas naturais, Santa Rita de Jacutinga, tem desenvolvido, nos últimos quinze anos, um turismo baseado na natureza e na prática de esportes de aventura. Há dois anos, foi criado o Centro de Aventuras, que realiza esses esportes – ultimamente, um dos maiores atrativos do município – e oferece serviços de condução para as atrações turísticas. Uma pesquisa realizada entre os visitantes¹², durante os meses de julho e outubro de 2004, mostrou que juntos, os atrativos naturais – principalmente as cachoeiras – e os

¹¹ Entrevista completa com Maurício Farani no Anexo 5, p.92.

¹² Resultados da pesquisa disponíveis no Anexo 1, p.79.

esportes radicais são o motivo de 92,5% dos entrevistados para terem visitado a cidade.³

Entre os esportes realizados estão o rafting, o rapel, o cascading, o trekking e as cavalgadas. Maurício Farani Fenille, proprietário da empresa responsável pelos esportes, explica que o rafting é a descida de bote no rio; o rapel é a descida de rochas e despenhadeiros, utilizando as técnicas da escalagem; cascading é um tipo de rapel, só que feito pelo meio de uma cachoeira; e o trekking é a caminhada por trilhas na natureza, em diferentes níveis de dificuldades. Atualmente, o rafting tem sido realizado em quatro classes: 2 e 3, para principiantes, no Rio Preto; e 4 e 5, com corredeiras mais fortes e até quedas médias no percurso, no Rio Bananal, que, segundo Maurício, só deve ser feito por pessoas que já tenham descido nas classes inferiores, anteriormente. O empresário comenta que o Rio Bananal tem um grande potencial para essa prática esportiva e, se explorado corretamente, levando-se em conta a questão ambiental, pode vir a tornar-se um dos melhores percursos de rafting do Brasil.

Além dos atrativos naturais e da prática de esportes de aventura, existe também em Santa Rita uma fazenda histórica, do ciclo do ouro, que é considerada por especialistas como uma das mais importantes do país, na época. A Fazenda Santa Clara¹³, como é chamada, foi construída no século XVIII e ainda possui muitas características originais, como a sala de tortura dos escravos, com todos os instrumentos preservados, salas de estar com decoração inglesa, panelas e acessórios de cozinha da época. Ter sido cenário para produções da

¹³ Fotos da Fazenda Santa Clara disponíveis no Anexo 8, p.99.

Rede Globo, como a novela “Terra Nostra”, faz com que o interesse turístico pelo local seja ainda maior. A fazenda é aberta para visitas, com a taxa de R\$ 5.

Por enquanto, todos os restaurantes existentes na cidade servem as refeições no estilo *self-service* e apresentam um cardápio com pouquíssimas variações e opções de pratos. A maioria vende refeições caseiras, e pratos da culinária mineira, feitos no fogão à lenha. Nenhum deles possui um ambiente decorado, nem que seja rusticamente, como sugere o empresário Maurício Farani.

A cidade também mostra uma estrutura deficiente no que se refere às opções de lazer noturnas. Todos os fins de semana, somente um clube da cidade realiza bailes, na maioria *Funks* ou sertanejos. Em datas especiais, a pizzaria *Venutti*, uma das poucas opções para refeições à noite, promove shows de MPB.

Os eventos realizados com regularidade e que atraem turistas para a cidade são: o Carnaval, que nos últimos anos tem sido realizado pela prefeitura no centro da cidade, com banda e som mecânico e o desfile de dois blocos carnavalescos pequenos (100 pessoas cada, em média); a Festa de Maio, em homenagem à padroeira Santa Rita de Cássia, acontece ao longo do mês, com leilões, procissões religiosas, missas e quermesse, na praça da Igreja Matriz; e a Trilha do Corte da Mantiqueira, enduro para motos realizado pela empresa Rios & Trilhas, no mês de junho, com a participação de cerca de 100 trilheiros.

A pesquisa, citada anteriormente, mostrou alguns dados importantes sobre os turistas que se interessam por conhecer Santa Rita: 80% deles têm idade entre 20 e 40 anos de idade e 92,5% vêm do Estado do Rio de Janeiro, sendo 62,5% da capital carioca. A maioria, 72,5%, estavam visitando a cidade pela

primeira vez e entre todos os entrevistados, 62,5% souberam de Santa Rita por um conhecido.

Com essas informações pode-se chegar a algumas conclusões básicas e essenciais para se delimitar o público alvo, o turista em potencial para Santa Rita de Jacutinga e, especialmente, para a pousada O Meu Canto. O Rio de Janeiro, por estar relativamente próximo de Santa Rita (170 km), e possuir características opostas, como ser uma cidade litorânea, violenta e muito movimentada, parece ser o mercado mais atraente no momento, segundo Geraldo Cunha, visto que os próprios entrevistados julgaram Santa Rita uma boa opção de passeio, por ter uma natureza exuberante e ser tranqüila.

Por meio da pesquisa, também foi possível confirmar que a infraestrutura receptiva é o maior problema enfrentado em Santa Rita de Jacutinga para o desenvolvimento do turismo. Os entrevistados deram notas de 0 a 10 para os seguintes itens: estrada, estrutura e atendimento das pousadas, restaurantes, acesso às atrações turísticas, condutores ecológicos e gerenciamento dos esportes de aventura. A média das notas mostra que as estradas e o acesso às atrações, 3 e 4,7 respectivamente, são os itens que apresentam problemas mais alarmantes, tornando-se, inúmeras vezes, causa para o turista não retornar à cidade. A estrutura das pousadas também foi considerada fraca, com a nota média 6,4, que só é compensada pelo bom atendimento, que recebeu a média 8,9. Os restaurantes receberam a nota 6,5, em média, o que indica também precariedade de suas estruturas. Já o trabalho dos condutores ecológicos e dos gerenciadores dos esportes de aventura obteve uma média que pode ser considerada de regular a boa, 7,1 e 8,1, respectivamente.

Foram feitas sugestões, logo após o aferimento de notas. As⁶ apresentadas foram: ter transporte para as atrações e mais opções noturnas para a diversão; colocar sinalização na cidade, indicando as cachoeiras e atrações; ter mais opções de restaurantes, principalmente à noite; e que a estrada deveria ser asfaltada.

Ao menos a última sugestão já está sendo atendida. Com o trecho entre Volta Redonda e Santa Rita asfaltado, os turistas vindos de boa parte dos municípios do Rio e de São Paulo não terão mais que passar por estrada de terra. Essa conquista é, para a secretária de turismo, um salto importante no que se refere a proporcionar mais segurança e conforto aos visitantes da cidade. Já Maurício Farani teme pela qualidade da demanda que pode ser atraída com a facilidade do asfalto. Quanto às outras sugestões seria necessário, segundo o prefeito, uma parceria entre a prefeitura e os empresários, devido à falta de recursos do município.

E foi nesse sentido que os empresários resolveram se reunir em um grupo: os *Amigos do Turismo*. A associação está inserida na Organização Não-governamental *Planeta Vivo*, que existe na cidade há dois anos, com o intuito de aprovar projetos e conseguir incentivos para a preservação da natureza do município e também desenvolver um turismo sustentável na cidade¹⁴. Atualmente, 27 pessoas fazem parte do *Amigos do Turismo*, que tem por objetivos, segundo o coordenador Maurício Farani, divulgar Santa Rita e discutir as questões ligadas ao turismo, envolvendo não só os empresários do setor, mas toda a comunidade. “Frente à importância econômica, social e cultural do turismo, é preciso que os

¹⁴ Informações sobre a ONG Planeta Vivo na entrevista com Maurício Farani (Anexo 5, p.92)

7
poderes públicos orientem a população receptora, com a finalidade de criar uma mentalidade favorável à atividade turística.” (Ruschmann, 2001, p.48)

O prefeito Francisco de Oliveira afirma que, com iniciativas como o *Amigos do Turismo*, torna-se mais viável um trabalho de conscientização da população com relação ao turismo. Segundo ele, a comunidade ainda não percebeu o potencial natural que Santa Rita possui para a atividade e que, quando isso acontecer, a cidade terá no turismo o setor mais importante de sua economia.

Sem essa consciência turística, o crescimento de qualquer empresa do setor é dificultado, o que ocorre também com a pousada *O Meu Canto*. Como veremos no próximo sub-capítulo, as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa são as resultantes da falta de estrutura da cidade, pois a pousada vende os atrativos naturais de Santa Rita como seu produto principal.

3.2. *Uma história empresarial*

A pousada *O Meu Canto*¹⁵, objeto de estudo deste trabalho, existe há 15 anos e está localizada em Santa Rita de Jacutinga – MG, no Bairro do Rosário,

¹⁵ Fotos da pousada disponíveis no Anexo 6, p. 95.

que fica na entrada da cidade, porém, bem próximo do centro. No entorno,⁸ apenas casas residenciais, uma padaria e uma capela.

Atualmente, sua estrutura é composta por 1.000 m² de área construída, com 18 UHs, 60 leitos, dois salões, com cerca de 200 m² cada um, piscina panorâmica com cascata, sala de TV e salão de jogos. Os apartamentos são simples, sem decoração, com camas, janelas e portas de madeira e banheiro privativo. Cada um deles recebeu uma placa de madeira talhada, com o nome de uma cachoeira da cidade. Todos os outros ambientes da pousada também receberam nomes de atrações turísticas. Onze, dos dezoito apartamentos, são equipados com frigobares; cinco com aparelhos de TV e três com ventiladores de teto.

A piscina localiza-se no terraço, com vista panorâmica para a cidade e as montanhas, e é cercada por vasos de flores e palmeiras. O proprietário, Geraldo Cunha, que cuida da piscina, diz que o tratamento é rigoroso e que são seguidas todas as normas para se ter uma água saudável e bonita, mesmo no inverno ou em períodos chuvosos. Ele acrescenta que esse é um dos ambientes mais agradáveis da pousada.

Existem muitas plantas e flores na área externa da empresa. No térreo, em frente às suítes há um jardim¹⁶ de 20 m², decorado com pedras retiradas do fundo dos rios pela própria família, e outros canteiros, que ao todo contabilizam mais 10 m² de jardins. Há também muitos vasos de cimento, com árvores de pequeno porte e flores, como azaléias e beijos.

¹⁶ Fotos do jardim no Anexo 6, p.95.

A empresa conta com uma estrutura familiar, na qual Geraldo⁹ Alberto da Cunha, assume o cargo de gerente-administrador, cuidando de todas as questões financeiras e administrativas; Marilene Couto Chaves da Cunha; sua esposa, cuida da função que mais se assemelha ao setor de recursos humanos, lidando com as funcionárias, delegando funções, cobrando horários, e também é responsável pelo café da manhã (única refeição servida na pousada); Gil Chaves da Cunha, filho do casal, é formado pelo Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) como Guia Nacional e Sul-Americano e é responsável por conduzir os hóspedes às atrações turísticas (seu serviço é cobrado à parte); e Daphné Chaves da Cunha, filha do casal e presente pesquisadora; faz toda a parte de comunicação da empresa, atualizando o site, respondendo e-mails, pensando estratégias e formulando material de divulgação. Todos são responsáveis pelo atendimento, tanto por telefone quanto pessoalmente.

A pousada possui apenas uma funcionária fixa: Elizabete Aparecida Landim Rodrigues, que trabalha como camareira e realiza toda a limpeza geral e lavagem das roupas. Em épocas de maior movimento, a empresa contrata Fátima Vieira da Silva, como diarista, para auxiliar no trabalho de limpeza. Nenhuma delas recebe qualquer tipo de treinamento específico, somente as orientações da proprietária, Marilene Cunha. No entanto, não há nenhum tipo de padronização do serviço, como uma ordem estabelecida para a execução das tarefas, nem a utilização de uniformes.

As duas funcionárias já trabalham na empresa há mais de quatro anos, e nesse tempo, mostraram-se muito confiáveis, o que permite, segundo Marilene Cunha, passar um conceito de segurança para os hóspedes. Nunca

houve casos de desaparecimento de objetos de valor e, sempre que elas⁰ encontram algo esquecido em qualquer dependência da pousada, imediatamente entregam aos proprietários, para que o objeto seja devolvido.

As roupas de cama também não são padronizadas. As toalhas e lençóis possuem cores e estampas diferentes. Na maioria das vezes, mesmo nas camas de um mesmo apartamento não são colocados lençóis iguais.

O café da manhã conta com cerca de 30 itens, entre eles: sucos naturais, leite da fazenda, queijo mineiro fresco, manteiga, pão de queijo, bolos, presunto, doce de leite, goiabada, geléias, quatro tipos de pães, biscoitos doces, milho verde, mandioca e inhame cozidos, e é servido em um dos salões (o que fica no 1º andar), pela funcionária Elizabete e pela proprietária Marilene.

O site na internet, o www.pousadaomeucanto.com.br, tem sido, ultimamente, o único meio de divulgação da empresa para o público externo. Produzido por uma empresa de publicidade do Rio de Janeiro, o site contém informações gerais sobre a pousada, sobre a cidade e suas atrações e os preços dos pacotes para feriados.

Atualmente, todos os *e-mails* são respondidos por Daphné Cunha em Juiz de Fora, que levou o computador da empresa para realizar trabalhos acadêmicos. Esse é um fato que tem atrapalhado a organização interna da pousada, que não tem acesso à internet, nem possui nenhum software de hotelaria, nem de reservas.

Toda a comunicação interna é realizada informalmente, devido à própria estrutura simples da empresa. Tudo é resolvido oralmente, por meio de

reuniões familiares, ou por telefone, quando se torna necessário. Não há nenhum¹ tipo de quadro de avisos ou circulares.

Não existe ainda um padrão para o atendimento. Alguns turistas são tratados com muita proximidade e simpatia, outros com mais frieza. Os membros da pousada ainda agem de forma emocional e intuitiva quando recebem um hóspede. Se gostam da pessoa, tratam-na muito bem, com muitos agrados, e este cliente volta para casa encantado. No entanto, quando não ocorre a empatia instantânea, isso se torna uma barreira para que este cliente seja tratado da mesma forma que o outro. Portanto, a impressão que ele tem do atendimento não é boa.

Desde janeiro de 2004, a diária da pousada *O Meu Canto* custa R\$ 40 reais por pessoa, incluindo o café da manhã. O guia cobra R\$ 8 por pessoa, por dia de passeio.

Geraldo Alberto da Cunha conta que a idéia de construir uma pousada foi de sua esposa. Natural de Santa Rita de Jacutinga, Geraldo sempre teve vontade de voltar a morar em sua cidade natal, por isso resolveram montar ali um negócio, percebendo o potencial turístico do lugar e a carência existente por este tipo de empresa. A pousada está em construção desde 1988, avançando de acordo com o faturamento, principalmente em feriados e festas.

No carnaval de 1990, a pousada começou a funcionar com os primeiros 10 apartamentos, que acomodavam 40 pessoas. Com ocupação total, começava ali, segundo Marilene Cunha, o período áureo do negócio. A partir desta data, Geraldo Cunha fez visitas a várias empresas de Ecoturismo em São Paulo e Rio de Janeiro, levando um álbum de fotos e uma carta de apresentação,

redigida em máquina de escrever. As visitas renderam um bom resultado: a cada 20 dias eram feitas excursões para a pousada, com 40 turistas cada, em média. Uma empresa de Belo Horizonte chegou a vender seu pacote para 90 pessoas, tendo que dividi-las em duas datas diferentes. A diária cobrada era de US\$ 20 por pessoa, e este lucro possibilitou, de acordo com o proprietário, a ampliação da pousada. Outros oito apartamentos foram construídos, e onze frigobares comprados.

O período de grande fluxo durou cerca de três anos e é explicado por Geraldo Cunha como um momento em que o ecoturismo estava começando a ser praticado, e o plano cruzado, vigente na época, dava uma noção financeira para as pessoas bem diferente que a contemporânea. “Nunca se gastou tanto, nem se viajou tanto pelo Brasil”, afirma o empresário.

No entanto, Marilene Cunha conta que vários erros impediram que tamanho fluxo turístico perdurasse. Atitudes anti-comerciais de pessoas terceirizadas e administradores de algumas atrações da cidade fizeram com que as empresas parceiras da pousada se afastassem. Geraldo diz que o maior de todos os equívocos foi das agências de turismo, que geraram uma demanda maior que a oferta permitida no município, “o olho estava muito grande no mercado”.

Mesmo com um fluxo menor, a pousada *O Meu Canto* foi se expandindo: construiu-se a piscina; o primeiro salão, onde é servido o café da manhã; foi montado o salão de jogos com sinuca, tênis de mesa e pebolim e, recentemente, terminou-se outro salão, onde são realizados eventos na pousada, como festas para empresas e casamentos.

Geraldo Cunha, formado em Administração de Empresas, diz não ter procurado nenhum tipo de consultoria antes da construção da pousada. Nos anos 90, ele foi até o Sebrae para ter orientações com relação a preços, divulgação, telemarketing e outros assuntos. O empresário assume que se houvesse um planejamento de comunicação e marketing desde o início, certamente a empresa estaria hoje em outro patamar de desenvolvimento.

Nos últimos anos, a empresa tem encontrado dificuldades para manter a taxa de ocupação em um nível suficiente para o crescimento do negócio, que segundo Geraldo Cunha, seria de aproximadamente 70%. Nem mesmo nos feriados essa taxa tem chegado a ser total, salvo pouquíssimas exceções, como no Carnaval. A taxa de ocupação média, atualmente, é de cerca de 20%.

No entanto, como foi mostrado no último sub-capítulo, este tem sido um problema enfrentado pelo município, enquanto destino turístico, em geral. A infra-estrutura receptiva escassa não tem conseguido atender aos turistas, que vem à procura da natureza, como foi comprovado pelas pesquisas, mas também exigem o mínimo de conforto e qualidade.

Em Santa Rita de Jacutinga existe uma empresa do grupo *Vale do Rio Doce*, a *Rio Doce Manganês* (RDM), que tem se consolidado como cliente da pousada *O Meu Canto*. Durante os dias da semana ela tem garantido o movimento na pousada, devido aos funcionários temporários, contratados com frequência. Além disso, a RDM produz ao ano, três festas para seus trabalhadores. Desde março de 2004, estas festas têm sido realizadas pela pousada, que não só aluga o espaço, como também organiza a decoração, serviço de garçons, buffet e música ao vivo. Geraldo Cunha diz que apresenta um

pacote fechado para a empresa, para que ela não precise se preocupar com nada. Já foram realizadas três festas, com alto índice de satisfação por parte dos dirigentes da RDM, segundo Geraldo. O hoteleiro aponta o setor de eventos como um dos caminhos viáveis para o crescimento da pousada.

Foi realizada uma pesquisa durante os meses de outubro a dezembro de 2004, entre os hóspedes da pousada *O Meu Canto*¹⁷, para que fosse possível detectar seu grau de satisfação quanto aos serviços prestados e esboçar um perfil do cliente potencial para a empresa.

Constatou-se que, nesse período, os clientes que passaram pela pousada eram de idades bem variadas: 24,5% têm entre 20 e 30 anos, 28,6% de 31 a 40, 24,5% têm entre 41 e 50, e 22,4% possuem mais de 50 anos; e que a maioria vem da cidade do Rio de Janeiro, 48,9%, confirmando o resultado da outra pesquisa. Entre os entrevistados, 69,4% estavam visitando a cidade pela primeira vez e 81,6% nunca haviam se hospedado antes na pousada *O Meu Canto*.

Ao perguntar sobre o motivo da viagem, a maioria, 57,1%, respondeu lazer, seguida por 28,6%, que responderam negócios. A indicação de conhecidos, também foi nessa pesquisa, a maior fonte para a escolha do destino e da pousada, 42,8%. A pousada foi escolhida pela internet por 18,4% dos entrevistados.

Foi pedido na pesquisa que se desse nota para a estrutura e serviços da pousada, e as médias foram as seguintes: infraestrutura da pousada, 8,6; conforto das suítes, 8,9; atendimento, 9,6; café da manhã, 8,7; limpeza = 9,4; divulgação, 7,9; áreas de lazer, 8,7.

¹⁷ Os resultados da pesquisa estão disponíveis no Anexo 2, p.82.

Embora as médias possam ser consideradas boas, o atendimento e a limpeza foram os únicos itens que apresentaram uma aprovação satisfatória, para o proprietário Geraldo Cunha.

Por meio desta pesquisa foi possível perceber que os maiores problemas enfrentados pela empresa são de ordem estrutural. O empresário conta que ainda há muito o que se melhorar e construir na pousada. Segundo ele, “projetos não faltam, o que falta são os recursos”. Entre esses projetos estão a construção de quatro banheiros no terraço, que atendam à piscina e ao salão coberto, onde acontecem os eventos; da sauna, também próxima à piscina; e de uma outra cozinha, agora no terraço, para que se possa oferecer serviços de bar e até de restaurante. E embora os salões estejam prontos, ainda falta equipá-los com retroprojetores, datashow, lousas, mesas, cadeiras e sonorização.

Marilene Cunha acredita que para a pousada ser mais valorizada é preciso um toque de decoração, como quadros, plantas, paredes texturizadas e elementos que proporcionem essa atmosfera de conforto, que todos os turistas procuram ao saírem de sua própria casa.

Geraldo Cunha assume que ainda é muito deficiente a comunicação interna e externa da pousada, principalmente com a comunidade santarritense e poder público. O hoteleiro diz que por ser uma empresa familiar, às vezes o relacionamento se desgasta e isso se transforma em barreira para a comunicação. Já Marilene diz que fazer-se entender pelas funcionárias também é uma função igualmente difícil. O problema é atribuído à pouca cultura e instrução das funcionárias, que sem o acompanhamento constante, não realizam os afazeres com a qualidade necessária, segundo a empresária.

Santa Rita de Jacutinga se divide em dois lados políticos, e Geraldo⁶

Cunha tem um posicionamento definido, ao lado que acaba de perder as eleições municipais de 2004. Isso significa, de acordo com o empresário, que a comunicação com a prefeitura e a secretária de turismo será ainda mais difícil, devido à rixa política.

Diante das características, qualidades e deficiências apresentadas, serão colocados, no próximo sub-capítulo, os planos e estratégias de comunicação e marketing viáveis para a realidade da pousada *O Meu Canto*, que sejam capazes de proporcionar o desenvolvimento e aprimoramento da empresa, enquanto fornecedora de serviços turísticos.

3.3. *Planos e estratégias*

A aplicação das teorias estudadas até o momento sobre comunicação e marketing de turismo na realidade da pousada *O Meu Canto*, serão, neste item, o tema central.

Após identificar as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa em aumentar e manter a taxa de ocupação, é necessário traçar estratégias coerentes às possibilidades da pousada, para que tais problemas sejam solucionados. Como investir na infraestrutura seria algo muito oneroso para a empresa, mas imprescindível, torna-se necessário desenvolver técnicas capazes de conquistar clientes, aumentar lucros e transformá-los em investimentos. Tais técnicas são encontradas no campo da comunicação e do marketing.

O primeiro passo, como foi visto em Cobra (2001) é segmentar o mercado para, então, definir os clientes potenciais da pousada. De acordo com as pesquisas realizadas, é possível segmentá-los conforme critérios: geográficos, já que quase 50% dos hóspedes da pousada são oriundos do Rio de Janeiro (capital e cidades do interior do Estado), principalmente devido à relativa proximidade; sócio-econômica, como relata o proprietário Geraldo Cunha, os clientes, em geral, são de classe média e média-alta; e de estilo-de-vida, pois a pesquisa aponta que 92,5% dos visitantes de Santa Rita de Jacutinga procuram natureza, cachoeiras e esportes radicais. Esse público, que é o que atualmente frequenta a cidade e a pousada, pretende ser mantido e fidelizado.

É preciso, antes de tudo, que os membros da empresa familiar e suas funcionárias tenham um bom relacionamento e a mesma concepção de imagem que a pousada deseje passar para os outros públicos. Essa imagem foi definida pelos proprietários como sendo: rústica, que remete à simplicidade, sem abrir mão do conforto e da qualidade.

Mantendo uma relação de respeito, abertura para sugestões e críticas, sabendo elogiar quando se faz algo certo e criticar sem ofender quando

se erra, é possível, segundo os teóricos estudados, estabelecer essa concepção:⁸
de que a pousada *O Meu Canto* é uma empresa que respeita seus funcionários e seus clientes, tem consciência ambiental, já que se propõe a trabalhar com um turismo voltado para a natureza, e consciência de que faz parte de uma comunidade, respeitando sua cultura.

A dificuldade, muitas vezes, está em conseguir mostrar a todos essas características e fazê-los compreender que essa deve ser a idéia que irá permear as ações dentro da empresa. A melhor forma para se alcançar essa concepção é a implantação de um programa de *Qualidade Total*. Sugere-se os 5S's, que, por meio de uma assessoria como a do Sebrae, ou de um estudo aprofundado de suas teorias pelos membros da pousada, pode ser a solução para muitos dos empecilhos encontrados pela empresa.

A organização, a arrumação, a limpeza e a padronização dos serviços, possibilitados pelos 5S's, darão maior qualidade à empresa, agregando valor aos serviços que ela oferece. No entanto, é necessário que se leve á sério a execução do programa, treinando as funcionárias e fazendo com que ele se torne parte da cultura organizacional da pousada.

Ter métodos para a limpeza dos apartamentos e demais dependências; adotar-se a utilização de uniformes para as funcionárias; possuir padrões definidos quanto ao cardápio do café da manhã e a forma como ele será servido, adotando-se um menu, que pode ser colado, próximo à mesa; ter um atendimento igualmente padronizado, no entanto, sem perder as características de se estar sendo recebido por uma família, são apenas algumas das mudanças que os 5S's podem proporcionar à pousada *O Meu Canto*.

Como já foi citado, existe uma deficiência na comunicação interna⁹ da pousada. Esse problema pode ser sanado adotando-se mais organização no momento de se passar informações, sem deixar que dados importantes não sejam mencionados, por se tratar de uma família. Geraldo Cunha relata que a comunicação é tão informal, que pode chegar a ser relaxada em alguns momentos, pois não há aquela cobrança em se dizer tudo o que está sendo feito, devido à confiança que existe entre os familiares.

A partir do momento em que a imagem da empresa estiver bem definida internamente, e isso acontecerá assim que o programa de *Qualidade Total* estiver funcionando efetivamente, é preciso segundo Neves (2000) comunicá-la ao mundo. É necessário mostrar os serviços oferecidos pela empresa de uma forma que eles despertem, no mercado potencial, o interesse por usufruí-los, ou seja, comunicar uma imagem positiva da pousada junto ao seu público externo.

Essa ação também é possibilitada pela qualidade, que estará presente principalmente na organização e apresentação do serviço prestado, na boa aparência e higiene das funcionárias e dos atendentes (membros da família), na limpeza e organização dos apartamentos e todas as outras dependências, fazendo com que os hóspedes vejam com clareza a imagem que a pousada lhe passou, em um outro momento (por meio do site, ou de uma conversa telefônica, por exemplo), refletida nas ações e detalhes mais simplórios.

Atender bem ao cliente que se interessa pela pousada é investir na consolidação de sua imagem. Por meio do *Marketing de Relacionamento*, que procura estabelecer uma relação entre o consumidor e o prestador de serviço,

pode-se fazer com que o cliente se sinta importante, vendo que a pousada, com todos os seus integrantes, tem extrema preocupação em satisfazê-lo nas suas necessidades e desejos.

O *Marketing de Relacionamento* propõe algumas ações que possibilitam essa satisfação. É preciso entender os clientes, para isso tem-se que observá-los com mais atenção. A pousada pode formar um arquivo das preferências de cada hóspede, como o suco que ele mais gosta, se ele pede que coloque-se bebidas em seu frigobar, se ele gosta das suítes de frente para rua, se ele prefere cobertor ou lençol e assim por diante; para que numa próxima estadia, seja mais fácil agradá-lo.

As pesquisas também são muito valiosas para medir-se a satisfação do cliente com o serviço oferecido e o preço cobrado. Pretende-se, portanto, adotar a pesquisa como uma prática constante entre os clientes da pousada. Perguntar o que eles gostaram, o que não gostaram e por quê, quais modificações eles sugerem e se suas expectativas foram atendidas.

Dessa forma é possível, aos poucos, agregar as mudanças e críticas sugeridas ao serviço, melhorando-o a cada dia. E melhorar sempre é o objetivo principal da qualidade, princípio que norteará a pousada *O Meu Canto*, após a implantação dos 5S's.

Apesar da importância inegável em se conquistar o cliente por meio da qualidade dos serviços, é preciso, antes disso, atraí-lo até a empresa. Constatou-se com a pesquisa realizada entre os hóspedes, que um dos veículos citados como sendo o melhor para a empresa ser divulgada é a internet (55,1%). Uma escolha que coincide com os poucos recursos financeiros da pousada,

disponíveis para a comunicação. A internet é, atualmente, o meio com menor¹ custo e melhor capacidade de atingir um público maior.

A estratégia, portanto, é atualizar o site que a empresa já possui, tornando-o mais moderno e atraente e, ao mesmo tempo, transparecendo a essência da pousada, para que não haja enganos. É necessário que se faça, entretanto, a divulgação do site por meio de sites de busca, cadastro em sites especializados em turismo e hotelaria e por mala-direta, que poderia ser realizada com a utilização de um *mailing* próprio.

Esse *mailing* pode ser formado pelos *e-mails* de todos os clientes que já se hospedaram na pousada, e pedir na ficha que é preenchida durante o *check-in* (entrada), a indicação do *e-mail* de um amigo. Com o *mailing* é possível enviar pacotes promocionais, cartões de aniversário e festas de fim de ano personalizados, além de um *newsletter*, ou seja, um jornalzinho eletrônico.

A realização de eventos é uma outra forma de se obter os recursos para investir na infraestrutura e acabamento da pousada. Melo Neto (2000, p.13) define evento como “um conceito de domínio amplo. Na verdade tudo é evento; de cursos e palestras até shows...”. Já Sônia Maria Gobbo (2003,p.157) diz que “a palavra eventos tem como um dos seus sentidos o significado de acontecimento. Portanto, qualquer acontecimento que foge à rotina, programado para reunir um grupo de pessoas, é um evento.”

Antes de 2002, as denominações *Turismo de Eventos* e *Turismo de Negócios* recebiam conceituações e abordagens distintas. Mas, O *Industry Coalition Group*, integrado por membros de importantes entidades ligadas ao turismo, adotou uma terminologia padrão para definir o setor de eventos: *Turismo*

de *Eventos*. Esse termo conceitua o conjunto de atividades voltadas para a² realização de viagens de incentivo, conferências de negócios, congressos, lançamentos, etc.

Gobbo (Ibidem) afirma que a importância econômica do Turismo de Eventos não se restringe aos espaços onde os eventos são realizados, mas envolve também hotelaria, transporte, comércio e serviços complementares.

A pousada *O Meu Canto* começa agora a aventurar-se nesse novo setor, no entanto, precisa aprimorar-se para encontrar nele uma nova fonte de renda. Castelli (2003) ressalta que, por intermédio do Turismo de Eventos, muitos benefícios podem ser adquiridos, entre eles: redução dos problemas de sazonalidade, pois a dinâmica do mercado de eventos concentra-se na baixa estação; geração imediata de emprego e renda; reputação favorável da cidade-sede, já que se forma uma imagem positiva, geralmente proporcionada pela realização do evento; mobilização do *trade* turístico, ou seja, das organizações privadas ou governamentais atuantes no setor; e a mobilização dos prestadores de serviços.

Até o momento, apenas eventos contratados pela empresa *Rio Doce Manganês* têm sido realizados na pousada. Entretanto, os proprietários já perceberam que a empresa tem condições de entrar no ramo, oferecendo um local bastante tranquilo para encontros e palestras. Seria necessário apenas que se formasse uma estrutura básica para tornar tais planos possíveis.

A pousada pode simplesmente alugar espaços para que outras empresas do ramo organizem e executem eventos. Contudo, ela própria pode também captá-los e organizá-los, no futuro.

Neste caso, uma vez captado o evento, a empresa deve ater-se a uma série de tarefas, em cada uma das fases que compõe o desenvolvimento do evento. São elas: planejamento, realização e avaliação. Cabe ressaltar que as tarefas inerentes em cada uma das fases dependem do tipo e das exigências de cada evento em questão. (CASTELLI,2003,p.592)

No entanto, ainda são necessários cursos, treinamentos e consultorias que capacitem os membros da empresa, criando uma mentalidade interna para os eventos.

Diante de todas as estratégias colocadas: os eventos, a implantação do programa de qualidade 5S's, a otimização da comunicação interna e a melhoria da divulgação via internet para o público alvo, delineado pelas pesquisas, acredita-se ser possível o desenvolvimento da pousada *O Meu Canto* e seu crescimento no mercado turístico da região. O importante é conscientizar os membros da empresa e suas funcionárias de que as mudanças são imprescindíveis para qualquer empreendimento que se proponha ser competitivo em um mercado, a cada dia, mais globalizado.

4. CONCLUSÃO

“Pousada O Meu Canto” – Um plano de comunicação na hotelaria é um trabalho que propôs apontar, ao menos em parte, os problemas enfrentados por esta empresa turística, que, além de seus serviços, tem como principal atrativo as belezas naturais da cidade em que se situa. A partir dessa avaliação, a proposta foi traçar alguns planos e identificar ferramentas da comunicação e do marketing, capazes de resolver tais empecilhos.

Os problemas constatados foram, primeiramente, os existentes no município e que causam reflexos negativos para a pousada, como a falta de estrutura receptiva. Existem pouquíssimas pousadas, todas muito simples; poucos restaurantes, que deixam a desejar no padrão de qualidade dos ambientes e das refeições, apresentando deficiências no que se refere à conservação e manipulação dos alimentos; e os acessos às atrações turísticas são dificultados, devido ao mau estado de conservação das estradas e à falta de sinalização. Todas essas questões foram apontadas pelas autoridades municipais, pelos empresários do setor e pelos próprios turistas, nas pesquisas e entrevistas realizadas. Mas o que se percebe, é uma grande inércia do poder público e da iniciativa privada quanto a batalhar por melhorias que tragam o desenvolvimento turístico para Santa Rita de Jacutinga.

Internamente, a pousada conta com uma estrutura extremamente simples, um atendimento elogiado pelos hóspedes, mas sem padronização, uma baixa taxa de ocupação e, portanto, um orçamento pequeno, o que impede que sejam realizadas melhorias como a construção de alguns ambientes, a decoração das dependências em estilo rústico, que tenham “a cara de Minas” e o equipamento dos apartamentos com frigobar e televisão.

Foram estudados conceitos de marketing, comunicação interna e externa, formação da imagem empresarial e propaganda, que forneceriam uma base teórica para que fosse feito um diagnóstico atual da pousada *O Meu Canto* e a elaboração de estratégias administrativas e de comunicação para a promoção de mudanças na organização.

As propostas foram: a implantação de um programa de qualidade total, os 5S's, que podem proporcionar a empresa organização e padronização dos serviços, sem que isto traga qualquer despesa financeira para a empresa; o aprimoramento da comunicação interna, ainda deficiente, e que a partir do desenvolvimento dos 5S's; será também instrumento para a sua consolidação como cultura organizacional da pousada; a formação de uma imagem empresarial, ligada aos conceitos de simplicidade, conforto e qualidade, que seja condizente com a realidade dos serviços ofertados e, ao mesmo tempo, capaz de atrair os clientes potenciais; e o ingresso da empresa no setor de eventos, que pode se tornar fonte de renda, se realizado com qualidade, visto ao potencial já existente.

A pousada *O Meu Canto* é uma empresa simples, mas suficientemente capaz de encantar seus clientes, desde que haja um aprimoramento de seus serviços. Prova disso é que as notas aferidas à pousada na pesquisa realizada entre os hóspedes, foram consideradas boas. Foi possível, por meio dessa pesquisa e da realizada entre os turistas de todo o município, identificar as falhas e os acertos da oferta turística, disponível no município e na pousada, e o perfil do turista que se interessa pelo destino.

No entanto, para que as estratégias apresentadas neste trabalho obtenham sucesso, outros obstáculos precisam ser superados. É necessário ter vontade política e iniciativas mais consistentes como o exemplo da associação *Amigos do Turismo*, para que seja possível incrementar o setor. É preciso também modificar a mentalidade da comunidade santarritense, fazendo com que ela se integre a um ideal de desenvolvimento turístico, abandonando questões políticas mesquinhas, que impedem a realização deste ideal.

Enfim, como fazer crescer um empreendimento turístico, em uma cidade onde nem o poder público, nem a comunidade enxergam o potencial local para o setor? Quais são as ações possíveis para se reverter esse tipo de mentalidade? E quais os instrumentos mais adequados para tais ações? Essas e outras questões passíveis de pesquisa em um outro trabalho, mais aprofundado, são essenciais para que os planos propostos, neste estudo, alcancem os objetivos a que se pretendem.

5. BIBLIOGRAFIA

1. ANDRADE, C.T.S. **Curso de relações públicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1980.
2. BENI, M. C. **Globalização do turismo**; Megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003. 180p.
3. BERALDO, C.E.A. **Comunicação Interna como fator estratégico nos processos de mudança**. São Paulo, 2000, Trabalho de Conclusão de Curso, Escola de Comunicações e Artes – USP. Disponível em: <http://www.aberje.com.br>. Acesso em 15 de novembro de 2004.

4. CAMPOS, V.F. **TQC**; Controle da qualidade total (no estilo Japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992. 218p.
5. CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003. 731p.
6. COBRA, M. **Marketing de turismo**. 2.ed. São Paulo: Cobra, 2001. 405p.
7. CORTADA, J.W., QUINTELLA, L.M.M. **TQM**: Gerência de qualidade total. São Paulo: Makron Books, 1994. 356p.
8. COSTA, A.A.M. **Relações públicas e hotelaria**. Disponível em: [http:// www.mundorp.com.br](http://www.mundorp.com.br). Acesso em 18 de novembro de 2004.
9. GIMENES, M. H. S. G., org. **Oportunidades e investimentos em turismo**. São Paulo: Roca, 2003. 220p.
10. GOBBO, S.M. **Eventos e o setor hoteleiro**. In: SIMKA, S. (org.) A hotelaria no Brasil; Entre estudos. Santo André: UniABC,2003. p.155-63.
11. HALLIDAY, T. **A construção da imagem empresarial: quem fala, quem escuta?** Disponível em: <http://www.bb.com.br>, acesso em 16 de novembro de 2004.
12. KUNSCH, M.M.K. **A comunicação integrada nas organizações modernas; avanços e perspectivas no Brasil** in CORREA, Tupã (org.) Comunicação para o mercado. São Paulo: Edicom, 1995.
13. LIMA JR., H.V. Material do curso “**Desenvolvendo o Mix de Marketing**”. s/d.
14. MARCHIORI, M. **Organização, Cultura e Comunicação**; elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes – USP. Disponível em: <http://www.aberje.com.br>. Acesso em 15 de novembro de 2004.
15. MELO NETO, F.P. de. **Criatividade em eventos**. São Paulo: Contexto, 2000.
16. NEVES, R.C. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 273p.
17. NIELSEN, C. **Turismo e mídia**; O papel da comunicação na atividade turística. São Paulo: Contexto, 2002. 319p.

18. PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA RITA DE JACUTINGA, MG. **Inventário da Oferta Turística do Município de Santa Rita de Jacutinga, MG.** 2003.
19. RUSCHMANN, D. **Marketing turístico**; Um enfoque promocional. 7.ed Campinas: Papirus, 1990. 123p.
20. TORQUATO, G. **A evolução de uma ferramenta estratégica.** Estudos Aberje. São Paulo: Aberje, 1998.
21. TRIGO, L.G.G. **Viagem na memória**; Guia histórico das viagens e do turismo no Brasil. 2.ed. São Paulo: SENAC,2002. 257p.
22. VALSANI, F. **Novas formas de comunicação interna.** in KUNSCH, M. M. K. (org.) Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997, p.178-88
23. WAINBERG, J.A. **Turismo e comunicação**; A indústria da diferença. São Paulo: Contexto, 2003. 91p.

6. ANEXOS

ANEXO 1

Pesquisa de opinião pública realizada entre os turistas de Santa Rita de Jacutinga, nas pousadas e no Centro de Aventuras, nos meses de julho e outubro de 2004.

Total de pesquisas respondidas: 40

Resultados:

Mulheres: 21 – 52,5%

Homens: 19 – 47,5%

Idade:

Menos de 20: 1 – 2,5%

De 21 a 30: 19 – 47,5%

De 31 a 40: 13 – 32,5%

De 41 a 50: 6 – 15%

Acima de 50: 1 – 2,5%

Cidade de Origem:

Rio de Janeiro: 25 – 62,5%

Niterói – RJ: 5 – 12,5%

Cabo Frio – RJ: 2 – 5 %

Duque de Caxias – RJ: 3 – 7,5%

São João de Merite – RJ: 1 – 2,5%

Campos – RJ: 1 – 2,5%

Califórnia – USA: 1 – 2,5%

Ipatinga – MG : 2 – 5%

1. Esta é a primeira vez que você vem a Santa Rita?

Sim: 29 – 72,5%

Não: 11 – 27,5%

2. Como você ficou sabendo da cidade?

Jornal: 8 – 20%

Internet: 3 – 7,5%

Televisão: 0 – 0%

Por um conhecido: 25 – 62,5%

Outros – familiares: 1 – 2,5%, internet e conhecido: 2 – 5%, namorada: 1 – 2,5%

3. O que fez você se interessar por conhecer Santa Rita (questão aberta)

As cachoeiras: 16 – 40%

Esportes de aventura: 13 – 32,5%

Natureza: 8 – 20%

Família: 2 – 5%

Cidade tranqüila: 3 – 7,5%

Ecoturismo e fazendas históricas: 1 – 2,5%

4. Dê nota de 0 a 10 para os serviços e estruturas da cidade listados abaixo:

a) Estrada – média das notas: 3

b) Pousadas e Hospedarias – Estrutura média das notas: 6,4 - atendimento
média das notas: 8,9

c) Restaurantes - média das notas: 6,5

d) Acesso às atrações turísticas - média das notas: 4,7

e) Condutores ecológicos - média das notas: 7,1

f) Gerenciamento dos Esportes Radicais - média das notas: 8,1

Sugestões colocadas: Ter transporte para as atrações e mais opções à noite pra a diversão; colocar sinalização na cidade, indicando as cachoeiras e atrações; ter mais opções de restaurantes, principalmente à noite; e estrada deveria ser asfaltada.

5. Você acha que a cidade tem sido divulgada de forma satisfatória?

Sim: 12 – 30%

Não: 28 – 70%

6. Na sua opinião em qual meio de comunicação Santa Rita seria melhor divulgada? (questão aberta)

Internet: 20 – 50%

Centro de esporte radicais em outras cidades: 1 – 2,5%

Televisão: 14 – 35%

Jornais (parte de turismo): 6 – 15%

Revistas especializadas: 11- 27,5%

Outdoor em grandes cidades: 1 – 2,5%

Agências de Turismo: 1 – 2,5%

Rádio: 1 – 2,5%

Todos: 2 – 5%

Nenhum: 1 – 2,5%

Obs.: Esta questão não fecha em 100% porque várias pessoas citaram mais de uma opção.

7. Você voltaria a Santa Rita de Jacutinga?

Sim: 38 – 95%

Não: 2 – 5%

Porque: (questão aberta)

Respostas dos que assinalaram sim

Gostou da cidade: 10 – 25%

Não falou o motivo: 14 – 35%

Praticar os esportes novamente: 4 – 10%

Achou a natureza muito bonita: 2 – 5%

Não conseguiu aproveitar tudo: 8 – 20%

Respostas dos que assinalaram não

Porque quer conhecer outras cidades: 2 – 5%

ANEXO 2

Pesquisa de opinião pública realizada entre os hóspedes da Pousada O Meu Canto, no período de outubro e dezembro de 2004.

Total de pesquisas respondidas: 49

Resultados:

Mulheres: 22 – 44,9%

Homens: 27 - 55,1%

Idade:

De 20 a 30 anos: 12 – 24,5%

De 31 a 40 anos: 14 – 28,6%

De 41 a 50 anos: 12 – 24,5%

Mais de 50 anos: 11 – 22,4%

Cidade de Origem

Rio de Janeiro: 24 – 48,9%

Niterói: 6 – 12,2%

Belo Horizonte: 7 – 14,2%

Conselheiro Lafaiete: 4 – 8,2%

Volta Redonda: 2 – 4,1%

Juiz de Fora: 2 – 4,1%

Salvador: 2 – 4,1%

Santa Cruz de Minas: 1 – 2,1%

Ouro Preto: 1 – 2,1%

1. Esta é a primeira vez que você vem a Santa Rita de Jacutinga?

Sim – 34 – 69,4%

Não – 15 – 30,6%

2. É a primeira vez que se hospeda na Pousada O Meu Canto?

Sim – 40 – 81,6%

Não – 9 – 18,4%

3. Qual o motivo de sua viagem? (questão aberta)

Negócios – 14 – 28,6%

Acompanhando o marido em negócios – 1 – 2,1%

Busca por aventura – 3 – 6,1%

Busca por tranquilidade – 3 – 6,1%

Lazer – 28 – 57,1%

4. Como você ficou sabendo da cidade e o que o levou a escolher esta pousada?
(questão aberta)

Indicação de conhecidos – 21 – 42,8%

Indicação de empresa – 7 – 14,3%

Indicação de agência de turismo – 8 – 16,3%

Achou a pousada mais acessível e confortável – 2 – 4,1%

Viu a pousada na internet – 9 – 18,4%

Viu a cidade no jornal – 2 – 4,1%

5. Dê nota de 0 a 10 para os serviços e estruturas da pousada listados abaixo:

a) Infraestrutura da pousada – média das notas = 8,6

b) Conforto das suítes – média das notas = 8,9

c) Atendimento – média das notas = 9,6

d) Café da manhã – média das notas = 8,7

e) Limpeza – média das notas = 9,4

- f) Divulgação – média das notas = 7,9
- g) Áreas de lazer – média das notas = 8,7

Sugestões e reclamações colocadas: Melhorar café da manhã; o chuveiro é ruim;

colocar telefone nos quartos; colocar mesas cadeiras ou cabideiros nos quartos para pendurar as bolsas; e o atendimento da pousada foi elogiado.

6. Dê nota de 0 a 10 para os serviços e estruturas da cidade listados abaixo:

- a) Estrada – média das notas = 4,5
- b) Restaurantes – média das notas = 6,1
- c) Acesso às atrações turísticas – média das notas = 7,0
- d) Condutores ecológicos – média das notas = 8,5
- e) Gerenciamento dos esportes de aventura – média das notas = 9,0

Sugestões colocadas: melhoria nas estradas.

7. Para quais locais você costuma viajar? (questão aberta)

Cidades históricas – 9 – 18,4%

Litoral – 27 – 55,1%

Serra – 12 – 24,5%

Região dos Lagos – 3 – 6,1%

Cidades do Interior – 2 – 4,1%

Exterior – 2 – 4,1%

Brasil todo – 1 – 2,1%

Obs.: a soma das porcentagens não dá 100 pois várias pessoas citaram mais de uma opção.

8. Quando você gosta de um lugar você costuma voltar mais vezes? (questão aberta)

Sim – 43 – 87,6%
Não – 2 – 4,1%
Sempre – 2 – 4,1%
Claro – 1 – 2,1%
Sim, com freqüência – 1 – 2,1%

9. Na sua opinião, em qual meio de comunicação a pousada seria melhor divulgada? (questão aberta)

TV – 9 – 18,4%
Revistas – 5 – 10,2%
Jornais (Caderno de Turismo) – 15 – 30,6%
Internet – 27 – 55,1%
Folder – 2 – 4,1%
Placas na entrada da cidade – 1 – 2,1%
Rádio – 2 – 4,1%
Através de agências de turismo – 1 – 2,1%
Boca-a-boca – 4 – 8,2%

Obs.: a soma das porcentagens não dá 100 pois várias pessoas citaram mais de uma opção.

ANEXO 3

Entrevista com Francisco Raimundo de Oliveira – Prefeito de Santa Rita de Jacutinga – Adm. 2000/04

Realizada em 20 de dezembro de 2004

- Hoje, qual é o papel que o turismo desempenha no município, sua importância?

Francisco: O turismo ainda tem um papel pequeno na cidade porque as pessoas ainda não se conscientizaram das possibilidades de desenvolvimento que traz para Santa Rita. No entanto, eu acredito que a tendência é que, cada vez mais, essa importância vá crescendo, até o ponto de o município se manter através dessa atividade. Pra mim, isso já acontece dentro dos próximos dez anos.

- O que a prefeitura realizou na área nesses quatro anos?

Francisco: Nós conseguimos realizar algumas coisas, como começar a divulgação da cidade através de reportagens na TV, em jornais de circulação nacional; realizamos festas para incrementar o atrativo da cidade, especialmente shows gratuitos; conseguimos criar no município a primeira APA – Área de Conservação Ambiental, o que já vai dar suporte para a prática do ecoturismo, que é a grande vocação de Santa Rita; e agora estamos terminando o pórtico da cidade e o Memorial de Santa Rita, que vai contar a vida e milagres da padroeira, já visando o crescimento do turismo religioso, principalmente em maio, quando acontece a festa mais tradicional da cidade.

- Com relação à infra-estrutura, o que a prefeitura poderia realizar para fomentar o turismo?

Francisco: Acho que através de parcerias da prefeitura com as empresas, escolas e, especialmente, com os diretamente ligados ao turismo, seria possível realizar muitos projetos para melhorar não só a infra-estrutura física mais também a questão humana na recepção aos turistas. É preciso melhorar a aparência da cidade, plantando árvores e flores, deixando-a mais bonita para receber o turista. Com as escolas podemos conscientizar as crianças da importância de se investir no turismo, que é a verdadeira vocação do município na minha opinião. Essas ações não requerem muito investimento financeiro, mas infelizmente, falta quem execute essas idéias.

- O senhor acha que através de parcerias com o setor privado seria mais fácil desenvolver projetos para o turismo?

Francisco: Com certeza que sim. Inclusive eu penso que essa seria uma das formas mais viáveis para se realizar algumas coisas imprescindíveis para turismo na cidade. A população e os empresários do ramo precisam entender que sozinha a prefeitura não consegue fazer muito. Temos um orçamento muito curto, que não possibilita a realização de coisas importantes. Só pra ter uma idéia, é o prefeito que estipula qual parte da verba vai para o turismo. Em 2004 destinei para o turismo quase o mesmo que para a saúde, que são apenas R\$ 160 mil. Para a conservação das estradas internas, foram destinados R\$ 200 mil e mesmo assim elas continuam ruins; em parte porque os donos das terras próximas não permitem a retirada do saibro que mantém a qualidade da estrada.

- A Secretaria de Turismo desempenhou um bom papel nesses quatro anos? O que poderia ter sido melhor?

Francisco: Acho que o desempenho da secretaria foi satisfatório, se olharmos para o fato de a situação econômica ser bastante complicada, mas penso ter faltado um pouco de criatividade, pois muitas coisas poderiam ter sido feitas apenas com boas idéias e boa vontade. Uma dos projetos que tentamos colocar em prática, mas que não deu certo por falta de acompanhamento específico, foi um projeto que reunia especialistas em turismo e geografia, que estavam fazendo um monitoramento das trilhas para as cachoeiras, trabalho de conscientização nas escolas, catalogamento das cachoeiras e confecção de mapas, cursos para formação de condutores ecológicos; tudo começou bem mas não foi terminado, chegando ao ponto de eu ter que romper contrato com a empresa porque eles não estavam mais trabalhando.

- Como o senhor acha que a próxima gestão tratará o turismo?

Francisco: Infelizmente, acho que o turismo ficará um pouco de lado, por saber que o próximo prefeito tem uma política paternalista, que prioriza atender pedidos e necessidades pequenas da população com medidas paliativas. A maior prova

disso é que o orçamento para o próximo ano, que foi votado a pouco na Câmara recebeu o pedido dele de que fossem transferidos os R\$ 200 mil da conservação das estradas e R\$ 160 mil da saúde para a verba de gabinete. Acho que dispensa comentários...

- O senhor acha que a população santarritense vê no município vocação turística? O que foi feito até hoje para promover a consciência turística e ambiental da sociedade local?

Francisco: Infelizmente não. A grande maioria do povo santarritense ainda acha que o turismo só beneficia meia dúzia de donos de pousada. Eles não conseguem enxergar a relação disso com o desenvolvimento do comércio, da agricultura local, da produção de artesanato e assim por diante. Confesso que essa conscientização foi o que mais faltou no meu mandato. Eu adoraria ter feito, mas por muitos motivos isso não foi possível.

- Foi formado um circuito para o desenvolvimento turístico da região, do qual Santa Rita faz parte, o Circuito Vale do Rio Preto. Está sendo feito algo através desse circuito?

Francisco: Essa foi mais uma tentativa frustrada para o turismo de Santa Rita. Para mim os maiores erros foram os relativos a pessoa que coordenava o circuito, que não tinha boa vontade, nem boas idéias; e a falta de comunicação entre as cidades participantes. Resultado: nada está sendo feito por meio do circuito.

- O que o senhor acha do grupo Amigos do Turismo? A prefeitura dá algum tipo de incentivo a iniciativas como essa?

Francisco: Acho muito interessante o trabalho do grupo e penso que essa é a melhor forma de conseguir desenvolver o turismo na cidade, porque, às vezes, a prefeitura, por não ter a simpatia de todos, devido a sua carga política, não

consegue a simpatia e a cooperação de toda a população. Mas um órgão que não⁹ tenha vínculos políticos tem mais poder de penetração, o que facilita o processo.

ANEXO 4

Entrevista com Jaqueline Magela Motta Vieira Sutani – responsável pela Secretaria de Esporte, Lazer, Turismo e Cultura, durante a administração 2001/04 da Prefeitura Municipal de Santa Rita de Jacutinga – MG

Realizada em 25 de outubro de 2004.

- Qual é o papel da Secretaria de Turismo em Santa Rita de Jacutinga?

Jaqueline: Em teoria, caberia à secretaria de Turismo fazer todo o planejamento para o desenvolvimento da atividade no município, como realizar projetos para melhorar a infra-estrutura da cidade, entre eles construir praças, melhorar a aparência das ruas, colocar placas para as atrações; e também projetos de divulgação da cidade.

- O que foi realizado durante esses quatro anos de gestão?

Jaqueline: Nós conseguimos fazer muito pouco, devido à falta de recursos e a dificuldade em lidar com as pessoas que trabalham na prefeitura. Além disso, como a secretaria não é voltada somente para o turismo, mas também precisa dar conta do esporte, lazer e cultura, ficou muito difícil, eu, sozinha, tocar todos os projetos. Mas algumas coisas conseguiram ser concretizadas: foi feito o inventário da cidade, que na minha opinião ficou bastante incompleto, e tinha por finalidade catalogar todas as atrações, hotéis, pousadas, restaurantes, bares, eventos e o que mais fosse relacionado ao turismo; foi feito um outro projeto, mas que não fiquei muito por dentro, nem li todo o relatório por julgá-lo também incompleto; uma região do município foi declarada Área de Proteção Ambiental (APA); além de termos realizados eventos em praça pública, como shows de fim de ano, shows na

tradicional Festa de Maio; construímos o Centro de Informações, mas que não deu muito certo, porque existe metros à frente o Centro de Aventuras, que por realizar esportes radicais, acabou centralizando todos os turistas; fizemos uma palestra sobre o turismo com uma professora da área, que era aberta para toda a população, mas poucos compareceram; fizemos dois folders da cidade, mas que não foram mais impressos por falta de verba; participamos de feiras de ecoturismo em grandes centros como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte; e por fim estamos concluindo o portal de entrada da cidade, onde haverá uma central de informações ao turista e posto policial. Um dos planos é que neste portal sejam distribuídos folders com a localização das pousadas, restaurantes e principais atrações para auxiliar o turista.

- O que você gostaria de ter feito, mas não fez e por quê?

Jaqueline: Gostaria de ter conseguido fazer mais projetos para a infra-estrutura da cidade, como por exemplo, transformar a rua principal em um calçadão, ter colocado placas para as cachoeiras, mas esses e outros projetos precisam de verbas, o que nunca tivemos no município. Acho que nem deveríamos ter feito projetos para divulgação de Santa Rita, pois a cidade ainda não tem condições de receber um número grande de turistas. Prova disso é que toda vez que sai uma matéria em jornal ou TV, a cidade lota e muitos turistas saem insatisfeitos pois não tiveram nem como se hospedar ou fazer suas refeições. O reflexo é que nos feriados seguintes a cidade fica vazia. Gostaria de ter feito também um trabalho de conscientização das crianças na escola com relação ao turismo, mas como não existe uma equipe para trabalhar nesses projetos, eu não tive como levá-los a diante.

- É realizado algum trabalho junto à iniciativa privada?

Jaqueline: Não. Mas acho que esse seria um projeto importante para ser desenvolvido, pois a prefeitura não tem força para sozinha realizar coisas necessárias para o turismo caminhar.

- O que você acha da ONG Amigos do Turismo? Existe algum incentivo para esse tipo de iniciativa?

Jaqueline: Eu acho que a idéia da Amigos do Turismo é o único caminho viável para o desenvolvimento da atividade no município, mas acho que algumas coisas que eles propõe são complicadas, como a criação do fundo para o turismo, que recolheria dinheiro para projetos. Por que eu como contadora iria dar um dinheiro todo o mês para o turismo?

- Na sua opinião, qual a importância do turismo para a cidade atualmente?

Jaqueline: Acho que hoje em dia o turismo representa mais para quem vive diretamente dele, como as pousadas e os restaurantes. Por enquanto a população ainda não foi muito atingida, apesar de nos últimos anos, por causa do turismo, o comércio já ter se desenvolvido bastante.

- E no futuro você acredita que essa importância possa crescer?

Jaqueline: Claro, acredito sim. Mas penso que ainda falta muito para sermos realmente uma cidade turística. Nossa infra-estrutura ainda é muito precária e toda vez que a cidade lota, por ter visto a cidade em um jornal ou na televisão, as pessoas saem insatisfeitas por não podermos dar o que elas buscam. Eu acredito que essa gestão deu o ponta-pé inicial para o turismo começar a se desenvolver.

- Você acha que a próxima administração dará continuidade a forma que o turismo tem sido tratado?

Jaqueline: Acredito que sim, porque existe interesse em fazer o turismo crescer, já que todos estão de acordo que Santa Rita tem um grande potencial. Por isso espero que eles façam mais do que fizemos nesses quatro anos.

Entrevista com Maurício Farani Fenille - proprietário da empresa Rios & Trilhas, que realiza os esportes de aventura em Santa Rita de Jacutinga e um dos fundadores da ONG Planeta Vivo, na qual se insere a associação Amigos do Turismo.

Realizada em 30 de dezembro de 2004

- Há quanto tempo existe sua empresa, mais conhecida como Centro de Aventuras, e quais são os esportes realizados?

Maurício: Eu vim para Santa Rita tem três anos de São Paulo e montei o Centro de Aventuras há dois. Atualmente nós oferecemos a realização do rafting nas classes 2 e 3, no Rio Preto, para inciantes, e nas classes 4 e 5, no Rio Bananal, para os que já possuem experiência conosco. É importante frisar que mesmo que a pessoa já tenha descido de rafting em outro lugar, quando chegar aqui não é aconselhável que faça direto as classes mais difíceis. No rio Bananal, passamos por corredeiras muito fortes e por quedas de até 15 metros. Fazemos também o rapel, que é a descida na rocha ou montanha, utilizando técnicas de alpinismo e o chamado cascading, que é o rapel pelo meio da cachoeira. O cascading é realizado na Cachoeira do Pacau, que tem 90 metros de queda. Além disso, fazemos cavalgadas e trilhas: a pé, que é o trekking, de moto e de jipe. Temos várias trilhas muito bonitas e adequadas para cada uma dessas modalidades.

- Quantas pessoas trabalham atualmente como instrutores no Centro de Aventuras e qual é a formação deles?

Maurício: Atualmente temos sete instrutores, todos fizeram cursos especializados dos esportes com agências de Juiz de Fora e São Paulo e cursos de primeiros socorros, que passam por reciclagem de 3 em 3 meses. Temos capacidade de

atender cerca de 50 clientes por dia, sem contar com as trilhas, que podem ser³ feitas em grupos maiores.

- Durante esses dois anos de experiência, você acha que o turismo mudou em Santa Rita?

Maurício: Bem, eu acho que muitas coisas erradas aconteceram nesse tempo, que de certa forma atrapalharam e muito o desenvolvimento do turismo na cidade. Quando cheguei em Santa Rita, há 3 anos, tinha acabado de sair uma matéria de quatro páginas no jornal O Globo. Houve um boom do turismo. A cidade ficou lotada por vários fins de semana e feriados consecutivos. Mas como aqui ainda não existe uma estrutura para receber tanta gente, falta pousadas e restaurantes, principalmente, a maioria das pessoas voltavam insatisfeitas. O resultado foi então ao contrário do que se pretendia. As pessoas saíram falando mal e, até hoje, Santa Rita não conseguiu se livrar dessa imagem negativa. Não sei o que aconteceu, mas este ano de 2004 foi o pior, tivemos pouquíssimo movimento.

- E a que você atribui essa dificuldade de desenvolver o turismo na cidade?

Maurício: Acho que é um conjunto de fatores que têm atrapalhado o turismo. Primeiro a infraestrutura muito fraca que a cidade possui; temos somente cerca de 200 leitos e esse número é praticamente irrisório; não temos nenhum bom restaurante, e essa tem sido uma das maiores reclamações que recebemos dos turistas aqui; não temos um bom acesso às atrações turísticas – fala-se que tem mais de 70 cachoeiras no município, e eu acredito que tenha até mais, só que não existe acesso para elas, eu levo meus clientes a apenas 35; acho que devia-se parar de fazer essa propaganda das 70, porque isso causa uma expectativa errada nos turistas – não existe sinalização e a cidade está em péssimo estado de conservação. Acho que a prefeitura não dá o apoio que deveria ao turismo que, na minha opinião, é a única atividade viável para o desenvolvimento da cidade, além da própria comunidade que ainda não percebeu a vocação turística de Santa Rita. Mas também acho que tudo isso pode mudar, e a tendência é melhorar daqui para frente.

- Quais são suas expectativas para o apoio da prefeitura com o próximo prefeito?

Maurício: Eu espero que seja melhor do que com esse, apesar de eu reconhecer que ele bem que tentou ajudar o turismo, mas as pessoas que o cercaram nesses quatro anos atrapalhavam. Com o próximo estou bem esperançoso, já que eles disseram ter as portas da prefeitura abertas para os empresários de turismo.

- Quanto à ONG Planeta Vivo, quando ela foi criada e com quais objetivos?

Maurício: A ONG foi criada há dois anos e, na verdade, não existiam objetivos claros quando pensamos em criá-la. Nós ouvimos que através de uma ONG seria mais fácil conseguir investimentos e abrir portas para Santa Rita, por isso decidimos levar a idéia adiante.

- O que já foi conseguido e que tem sido feito atualmente?

Maurício: Conseguimos aprovar junto com a prefeitura o projeto da primeira Área de Proteção Ambiental de Santa Rita, mas que, infelizmente, estamos sem saber o que acontece com a verba enviada pelo governo para a sua conservação, que é uma verba da Codema; conseguimos que fosse trazido um carro para a Polícia Militar da cidade, que estava a pé; conseguimos realizar pequenos eventos, como a Feira da Cachaça, que foi em julho; e conseguimos que a prefeitura iniciasse a construção do Portal da Cidade, que será inaugurado agora no fim do ano. Agora, nós estamos trabalhando no estudo de dois projetos, um de reciclagem do lixo, para retirar o lixão da entrada da cidade, que além da questão ambiental, também enfeia o município, e com um projeto chamado “Corredores Ecológicos”, que pretende reflorestar as nascentes e margens dos rios, trazendo técnicos para explicar aos proprietários de terras ribeirinhas a importância desses corredores, tanto para a preservação das águas quanto dos animais que vivem na região.

- E o grupo Amigos do Turismo, há quanto tempo existe e como ele funciona?

Maurício: Preocupados com exemplos de cidades como Brotas, onde meu irmão trabalha, Ibitipoca, Carrancas, entre outras, que cresceram rápido e sem nenhuma estrutura nem organização, pensamos em fazer uma associação que, primeiramente, divulgasse a cidade, mas que também pudesse reunir todos os interessados para discutirmos os assuntos ligados ao turismo. Já há sete meses o grupo tem funcionado como uma associação pertencente à ONG Planeta Vivo, apenas por uma questão burocrática, e possui 27 integrantes, que contribuem para um fundo com a mensalidade de R\$ 20. Com esse dinheiro construímos o site www.santaritadejacutinga.com e temos feito propagandas na internet e alguns anúncios pequenos no jornal O Globo.