

O PAPEL DO CLUSTER E A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE PARA A GERAÇÃO DE RESULTADOS

Larissa Leones Cardoso Silva¹
Karla Kellem de Lima²
Ronaldo Rosa dos Santos Júnior³
Luana Machado dos Santos⁴

RESUMO

As redes hoteleiras estão cada vez mais buscando inovar seus processos de gestão na busca de melhores resultados atraindo e fidelizando clientes. Este artigo tem como objeto de estudo as equipes Clusters no setor de vendas de uma rede hoteleira frente a uma gestão de qualidade. O objetivo geral do estudo é demonstrar os benefícios de equipes Clusters em vendas de redes hoteleiras no Brasil, e ressaltar que uma gestão de qualidade nesse formato de trabalho, se bem desempenhada, poderá transformar a equipe e conseqüentemente gerar melhores resultados. Metodologicamente, trata-se de pesquisa qualitativa, podendo ser identificada através de pesquisa ação tendo como participante a autora, considerando sua vivência como Clusters. Quanto aos fins trata-se de pesquisa, descritiva, que se faz visível nas descrições sobre hotelaria, redes hoteleiras, tipos de equipes e o sistema de um Cluster; quanto aos meios, apresentará uma pesquisa bibliográfica, as quais poderá ser identificada nas obras consultadas para seu enriquecimento. Os resultados revelaram que, após estudos e conhecimento de mercado, uma equipe cluster pode ser de muita valia para o setor de vendas de redes hoteleiras, uma vez que este modelo de gestão é essencial para que a equipe desempenhe um trabalho de qualidade. Contudo, o sucesso desse formato de trabalho advém da junção de uma gestão de qualidade com inteligência de mercado, somados ao acesso a bons materiais para desenvolvimento do trabalho em equipe e resultados significativos para as organizações.

Palavras-chave: clusters; trabalho em equipe; redes hoteleiras; geração de resultados.

THE ROLE OF THE CLUSTER AND THE IMPORTANCE OF TEAMWORK TO GENERATE RESULTS

ABSTRACT

Hotel chains are increasingly seeking to innovate their management processes in search of better results by attracting and retaining customers. This article has as its object of study the Clusters teams in the sales sector of a hotel chain facing quality management. The general objective of the study is to demonstrate the benefits of Cluster teams in sales of hotel chains in Brazil, and to emphasize that quality management in this work format, if well performed, can transform the team and consequently generate better results. Methodologically, it is a qualitative research, which can be identified through action research with the author as a participant, considering her experience as Clusters; as for the purposes, it is a descriptive research, which is visible in the descriptions about hotels, hotel chains, types of teams and the system of a Cluster; as for the means, it will present a bibliographical research, which can be identified in the works consulted for its enrichment. The results revealed that, after studies and market knowledge, a cluster team can be of great value to the hotel chain sales sector, since this management model is essential for the team to perform quality work. However, the success of this work format comes from the combination of quality management with market intelligence, in addition to access to good materials for the development of teamwork and significant results for organizations.

Keywords: clusters; team work; hotel chains; generating results.

Recebido em 07 de julho de 2022. Aprovado em 30 de julho de 2022

¹ Pós Graduada em Gestão Comercial e Inteligência de Mercado no Centro Universitário Araguaia. E-mail: larissaleones18@gmail.com

² Mestra em Desenvolvimento e Planejamento Territorial pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO). Docente na Centro Universitário Araguaia E-mail: karlakellem@globocom

³ Doutor em Educação pela PUC-Goiás. Docente e Coordenador do Curso de Administração do Centro Universitário Araguaia. E-mail: ronaldo.junior@uniaraguaia.edu.br

⁴ Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela PUC Goiás, especialista em Gestão Empresarial com Ênfase em Consultoria pela UNIGOIÁS e graduada em Administração pela PUC Goiás. Atualmente professora no Centro Universitário Araguaia. E-mail: luana.santos.adm@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Com as atuais mudanças e evoluções no mercado de vendas, algumas empresas estão adotando novos formatos de trabalho, e um exemplo disso são as equipes Clusters em redes empresariais. Cluster nada mais é do que um termo em inglês que significa agrupamento, e esse agrupamento quando inserido em uma rede de empresas, unifica em uma só equipe os profissionais que antes eram responsáveis por uma única unidade da organização. A junção de visões e diferentes vivências de mercado podem se completar em prol dos resultados e fortalecer o time, deixando-o mais completo.

Na equipe Cluster, a soma de experiências e a inteligência de mercado bem trabalhada, pode trazer maior aproveitamento de informações e procedimentos, que irão resultar em mais conversão de vendas e em mais retorno de receita. Além disso, tem-se a redução de custos - uma vez que se trabalhar na modalidade simples de equipes de vendas se faz necessário duas ou mais equipes “espalhadas” pelo território de atuação de uma organização para que ocorra atendimento completo aos clientes da praça, portanto, na modalidade de clusters um só time é responsável pelos atendimentos e vendas da rede da organização naquela região.

Pensando nesse formato de trabalho, mais especificamente em mercado de vendas de serviços, sabe-se o quanto as pessoas e suas relações - equipe e gestão, interferem nos resultados e metas. A sintonia da equipe e a forma de guiar o trabalho que o gestor decide seguir, pode ditar o sucesso ou o mal aproveitamento de talentos. É crucial que o ambiente de trabalho seja agradável e produtivo para que isso reflita em formação de profissionais cada vez mais motivados e capacitados, gerando melhores resultados numéricos para a organização.

Mesmo assim, ainda é possível se deparar com notícias e relatos de ambientes hostis de trabalho, colaboradores que sofrem abuso psicológico por parte de superiores, excesso de pressão, sobrecarga de atividades, dentre outros acontecimentos que irão refletir não só no desempenho individual, mas de toda a equipe.

Frente a este contexto questiona-se: quais os benefícios das equipes clusters frente a uma gestão de qualidade? Como gerar melhores resultados com as equipes clusters na modalidade clusters?

O objetivo geral deste artigo é demonstrar os benefícios de equipes Clusters em vendas de redes hoteleiras no Brasil, e ressaltar que uma gestão de qualidade nesse formato de trabalho, se bem desempenhada, poderá transformar a equipe e conseqüentemente gerar melhores resultados.

Do objetivo geral delimitou-se os seguintes objetivos específicos: conceituar clusters enquanto equipe de vendas; discorrer sobre o trabalho desenvolvido em redes hoteleiras e suas especificidades de gestão; analisar e apresentar como uma gestão de qualidade frente a uma equipe de vendas na modalidade de clusters pode gerar melhores resultados para as organizações de redes hoteleiras.

Este estudo se faz necessário uma vez que, muitos setores do mercado atual já estão percebendo a importância de uma gestão de pessoas de qualidade, e no campo de vendas - tanto de serviços quanto de produtos - essa importância se eleva pois é preciso que os vendedores estejam motivados, preparados e confortáveis para passar ao cliente a confiança necessária para o sucesso de sua venda. A sinergia, comunicação e boa relação entre os colaboradores é de extrema importância para desempenhos mais assertivos, e isso começa no gestor de equipe.

Clusters enquanto equipe de vendas

O termo Cluster utilizado em empresas surgiu no ramo da computação, na década de 1960, quando a *International Business Machines Corporation*, ou IBM, desenvolveu a ideia inicial que consistia em computadores ligados que trabalhavam em conjunto, de modo que, em

muitos aspectos, eram considerados como um único sistema. Diferentemente dos computadores em grade, computadores em cluster têm cada conjunto de “nó” para executar a mesma tarefa, controlado e programado por software (EVEO, 2021).

Esse conceito quando inserido em equipes (contendo pessoas e suas habilidades), segue a mesma lógica de agrupar e somar forças para maior desempenho e resultado, pois aumenta a possibilidade de melhor inteligência de mercado, e aumenta a capacidade de melhor direcionamento de oportunidades, garantindo a venda certa para o cliente certo e na hora certa.

Na hotelaria, mais especificamente em redes hoteleiras, é fácil enxergar o funcionamento da “clusterização” nas equipes de vendas, pois praças de atuação com mais de duas unidades da mesma rede, ao invés de concorrerem entre si com um vendedor para cada hotel, podem juntar suas forças de vendas e ter melhor aproveitamento das demandas do mercado.

Atualmente redes hoteleiras no Brasil já adotaram o formato cluster em seus times de vendas, e esse formato pode variar dependendo da logística e gestão aplicada, e suas necessidades naquela região.

As redes hoteleiras e suas especificidades de gestão

Existem várias ramificações quando se fala sobre redes hoteleiras, onde uma mesma administradora gera o funcionamento de duas ou mais unidades: hotéis, resorts, hostels ou albergues, motéis, e até mesmo hospitais - que também contam com fornecimento de leitos e necessidade de hospitalidade, que “consiste na ação voluntária de inserir o recém chegado em uma comunidade, possibilitando o benefício das prerrogativas relacionada ao seu novo status, seja ele provisório ou definitivo” (CASTELLI, 2006). Cada tipo de empreendimento se ramifica ainda mais considerando fatores como as diferentes classes sociais que atendem, localizações e tipos de turismo ao qual servem, e cada uma dessas ramificações podem exigir atenções, prioridades e formatos de gestão diferentes.

Independente da categorização em que uma rede hoteleira se encaixa, a maioria de seus empreendimentos segue um formato de departamentos internos. Alguns desses departamentos, principalmente em hotéis, são: vendas (reservas e eventos), alimentos e bebidas (cozinha e restaurante), recepção, governança, financeiro, RH, marketing, dentre outros, que precisam estar em harmonia entre si para que o atendimento aos clientes captados seja bem feito e complemento o sucesso do processo da hospedagem.

Em cada um desses departamentos citados existe uma gestão direta, que responde à gestão geral do hotel, e este responde ainda a uma outra gestão a nível rede que está mais acima na hierarquia do processo - o que mostra os vários níveis que podem existir dentro de um empreendimento e sua rede. Mas é preciso entender que mesmo parecendo que esse é o formato que todas as redes hoteleiras seguem, nem sempre é assim que acontece.

Para saber o melhor caminho a seguir no momento de organização de equipes, primeiramente é preciso estudar o tamanho do hotel, que público ele terá como alvo, sua localização, quantas pessoas são necessárias para compor os times, a visão e objetivo da unidade e da rede a que pertence.

Em departamentos como o de vendas - que é o mais abordado neste estudo, pode ser muito variável. Hotéis e redes menores, com alcances mais restritos por exemplo, podem conter em sua equipe de vendas apenas uma única pessoa, ficando sob seus cuidados várias funções como reservas individuais, reservas de grupos, captação de clientes, organização e estratégias tarifárias para suas vendas, dentre outros. Tudo isso seria possível para apenas uma pessoa pois a demanda não tão grande lhe permite tantas responsabilidades.

Já em hotéis e redes mais amplas, com maior quantidade e variedades de serviços a serem vendidos, pode ser necessário que a equipe seja realmente maior, contendo por exemplo uma

pessoa responsável por cuidar de reservas individuais, outra para reservas de grupos, outra para a venda e organização de eventos (caso ofereçam esse serviço), e ainda podendo se estender a necessidade de um executivo que atenda clientes externos fazendo visitas e atendimentos - presenciais ou online. Além desses cargos, a equipe poderia ainda contar o comando de um gerente de vendas, que ficaria à frente de todo o setor.

Os exemplos citados são visões de equipes internas, trabalhando apenas para aquela unidade hoteleira pontual. Porém para a rede que possui realmente uma maior abrangência, passando a ter dois ou mais hotéis em uma mesma praça (região, cidade, estado...), as equipes clusters para o setor de vendas passam a ser o formato de melhor aproveitamento para a organização, onde além de equipes internas dentro de cada hotel, tem-se profissionais atuando fortemente para a captação de clientes e vendas no externo também.

Nesse cenário, seria necessário internamente em cada hotel uma equipe menor, com apenas um responsável por reservas (individuais ou grupos), e um para eventos caso exista essa necessidade, e externamente entraria o braço de apoio da equipe cluster, que ficaria responsável por vender todos os hotéis da praça. A equipe cluster poderia conter: um ou mais executivo de contas que fazem visitas externas a empresas e tentam manter e prospectar o máximo de contas possíveis para seus empreendimentos, um ou mais analistas ou assistentes que internamente os auxiliam com qualquer demanda necessária como análise de tarifas e condições pontuais para seus clientes; e um gerente de vendas para aquele mercado, que comandará toda a equipe visando assertividade do trabalho conjunto, trazendo mais resultados e oportunidades.

Em caso do formato de uma equipe Cluster realmente ser a melhor opção para uma rede, é preciso designar para este departamento um gestor que tenha perfil de vendas, bagagem com experiência, conheça seu mercado de atuação, e possa ter capacidade de gerir uma equipe com diferentes cargos e níveis hierárquicos. Será esse gestor que guiará a equipe ao sucesso.

Não existe regra ou receita para definir o formato de uma equipe, porém com certeza um bom estudo de caso e de mercado poderá demonstrar o melhor caminho a se seguir.

MATERIAL E MÉTODOS

Este artigo trata-se de uma pesquisa, quanto aos fins, descritiva - que de acordo com Sylvia Constant Vergara (1998), expõe características de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e podendo ser uma pesquisa de opinião; e também metodológica - que se refere ao instrumento de captação da realidade e está associado a caminhos, formas e maneiras para atingir determinado fim. Esses formatos de pesquisa poderão ser vistos nas descrições sobre hotelaria, redes hoteleiras, tipos de equipes e o sistema de um Cluster, sendo utilizados como métodos a captação de uma realidade em um cenário realmente existente, ao qual será possível mostrar suas maneiras de agir para atingir determinado objetivo.

Quanto aos meios, o artigo apresentará uma pesquisa bibliográfica, que também de acordo com Vergara (1998), é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais, redes eletrônicas ou em qualquer material acessível ao público em geral, e que fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, podendo também esgotar-se em si mesmo. Nesse artigo será possível identificar a pesquisa bibliográfica nas obras consultadas para seu enriquecimento, identificadas posteriormente nas referências.

Além disso, trata-se também de uma pesquisa qualitativa que, segundo Antônio Carlos Gil (2008), podem ser definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante, não havendo fórmulas ou receitas predefinidas para seguir. Pode-se identificar a pesquisa qualitativa no artigo através de pesquisa ação e participante da autora, considerando sua vivência, mesmo que por motivos éticos não poderá ser divulgada a fonte de suas experiências.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sendo entendido que uma equipe cluster significa agrupar e somar forças para maior desempenho e resultado, é certo que uma gestão de qualidade frente a essa equipe pode trazer melhores resultados para redes hoteleiras. Gestão essa que “pode ser considerada a mais importante combinação de técnica, tecnologia, arte e disciplina para buscar o sucesso empresarial” (MAURO, 2012, p.12), só será bem aproveitada e trará sucesso se o gestor designado para a função tiver qualitativos específicos para tal.

Um Gerente de Vendas, que é responsável por motivar, treinar e dirigir a equipe de vendas, avaliando quais pontos devem ser melhorados e, continuamente, buscar resultados mais expressivos (SEBRAE, 2022), principalmente no ramo hoteleiro e com um time cluster em mãos, deve conter algumas especificidades:

- Conhecer geograficamente seu local de atuação - localizações, rotas e entendimento de onde se centralizam mais clientes potenciais para foco de trabalho, visitas e atendimentos de seus executivos por exemplo;
- Conhecer o histórico de seu mercado e como é a demanda daquele local em longo prazo e inclusive historicamente - sua praça possui demanda sazonal ou inconstante? Quais as forças que naturalmente existem e possivelmente sempre existirão neste local/cidade/região de atuação: praias, proximidades a locais turísticos, grandes polos empresariais?
- Saber qual o formato da concorrência nesse cenário e conhece-la bem - inteligência de mercado, tendo relacionamento próximo aos seus concorrentes, com troca bilateral de informações que possam enriquecer o mercado como um todo, e que possam auxiliar em negociações;
- Conhecer os pontos fortes e fracos de seus hotéis e do mercado como um todo, para saber onde se deve focar para o sucesso de uma venda quando houver tal oportunidade;
- Ter boa visão do cenário geral e atual de seu ramo - atualmente por exemplo, sites de vendas online cresceram muito e acabam se tornando aliados dos hotéis, porém devem ser dosados. Essa percepção deve existir e ser trabalhada a favor da empresa;
- Ter bom relacionamento também com colegas de rede de outras cidades ou estados para fazer vendas cruzadas e recebe-las também;
- Ser estrategista para traçar meios de atingir uma gama cada vez maior de clientes, reduzindo custos ao hotel e otimizando seus ganhos;
- Saber compilar informações claras e resultados precisos para o repasse a seus superiores;
- Saber gerir pessoas para o sucesso do trabalho em equipe, colocando cada funcionário em seu melhor lugar de atuação para aproveitamento máximo de sua atividade.
- Entender e organizar as fraquezas e desafios de sua equipe, para transformá-los em forças e mais oportunidades.
- E além de gestor, é preciso ser também um vendedor.

A capacitação acadêmica, junto às experiências e vivências no ramo, formam um gestor altamente capacitado para tal função. Porém além de um bom gestor, é preciso que a equipe tenha acesso a um bom material de trabalho.

Destes materiais, é importante citar como exemplo primordial e fundamental, ter uma ou mais Carteiras de Clientes, para serem trabalhadas.

A segmentação de clientes em carteiras busca agrupar os clientes segundo critérios estabelecidos pelo gestor da carteira. O ato de agrupar os clientes fornece as posições que os mesmos ocupam em um determinado momento. A simples observação da carteira já fornece uma excelente análise, possibilitando a observação da sua posição atual, o que de fato está ocorrendo naquele momento, quem são os clientes que valorizam a empresa e quem são os clientes que a empresa valoriza. Porém estas posições não são estáticas e mudam a cada intervalo de tempo, conforme as negociações ocorrem. (MILANI, GASPAR, ALBRECHT, FAUSTO, MIGLIAVACCA, 2015, p. 7)

Nessas carteiras serão listados todos os clientes focos ao qual se acredita ter maior possibilidade de conversão de receita para seu hotel.

Em caso de turismo corporativo, que pode ser “conhecido também como turismo de negócios, que envolve viagens e deslocamentos realizados com o objetivo de gerar ou fomentar negócios, como por exemplo treinamentos, workshops, reuniões comerciais, férias, entre outros” (CRUMO, 2020), muitas empresas - principalmente de médio e grande porte, costumam ter demanda de viagem pois necessitam que seus funcionários se desloquem para outras cidades ou estados para prestar serviços, e é aí que já se vê uma oportunidade, onde o time entra em jogo oferecendo seus serviço às organizações.

Segundo Felipe Waquim, 2008, o mercado do turismo de negócios é um segmento turístico um pouco mais estável, com uma demanda menos sujeita à elasticidade com a variação de preços, e a motivação do viajante é centrada no interesse profissional. Na maior parte das vezes, referente a alguma organização para a qual o viajante está a serviço.

Com isso, trabalhar bem uma carteira de clientes, frente a um turismo de negócios, não se limita a simplesmente fazer contato a eles oferecendo seus serviços. É preciso estudá-los, conhecê-los, identificar suas necessidades e saber o que se tem para oferecê-los, com empenho de captar oportunidades de vendas. Em geral essa função fica com o pessoal de vendas externa, geralmente chamados de executivos ou gerentes de vendas/contas. Equipes clusters, conforme o tamanho de sua praça de atuação, tendem a ter mais de um desses profissionais nas ruas, buscando desde prospecções até manter forte o relacionamento de clientes que já estão fidelizados consigo. Ter mais pessoas fazendo esse trabalho de captação e retenção otimiza o trabalho e traz mais resultados.

Além de carteiras de clientes, outros materiais de trabalho fundamentais para o profissional de vendas são os acessos a relatórios completos e base de dados claros e corretos, para análises mais assertivas por parte desses profissionais - tanto os externos quanto os internos e gestores. Um relatório com informações incompletas, confusas ou ambíguas por exemplo, pode prejudicar a tomada de decisões por parte da equipe, ou gerar uma análise equivocada sobre algum cliente. Um sistema ou base de dados não confiável, pode prejudicar seriamente toda a organização quando não armazena corretamente as informações alimentadas ali.

Atualmente, esses relatórios, sistemas, base de dados contam com alta tecnologia, e tendem a ser cada vez mais avançados, e com isso a empresa passa cada vez mais a ter informações limpas sobre suas atividades, porém é realmente importante se certificar que esses materiais de trabalho realmente são os melhores para a organização e trazem mais aproveitamento no geral. O gestor de vendas precisa conhecer todos esses facilitadores e saber onde eles mais auxiliam, para que o trabalho de sua equipe seja assertivo.

Conclui-se então que, nesse formato de equipe de vendas, a figura do gerente é fundamental para o funcionamento de toda a equipe, pois será nessa pessoa que os demais se apoiarão para ter autonomia, segurança, para o sucesso de suas atividades. É dele que deve vir o norte de organização das atividades e rumos a serem tomados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou os benefícios das equipes Clusters em vendas de redes hoteleiras no Brasil, evidenciando que uma gestão de qualidade nesse formato de trabalho, se bem desempenhada, pode transformar a equipe e conseqüentemente gerar melhores resultados.

Evidenciou-se que os cluster em equipes de vendas de redes hoteleiras são a melhor opção a ser trabalhada para benefício da organização.

Contudo é perceptível que nada é imutável ou deve ser padronizado quando se trata de uma empresa, pelo contrário, a tendência para o sucesso – seja para o ramo de hoteleira ou não – é sempre o estudo e o entendimento: de local, de ramo, de equipes, de objetivos, de metas, etc... e ter essa clareza auxilia nas melhores tomadas de decisões, inclusive quando se deve decidir qual formato uma equipe de vendas de hotel de rede deverá adotar para atingir seu maior sucesso.

REFERÊNCIAS

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

CORTE REAL, Mauro. **Gestão Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

CRUMO, Carolina. **Turismo corporativo: definição e dicas para as viagens da sua empresa**. São Paulo, 15 outubro 2020 Disponível em: <<https://vexpenses.com.br/blog/turismo-corporativo-definicao-dicas/>>. Acesso em: 03 março 2022.

EVEO. **Cluster: conheça as principais características desse sistema**. Escrito por Redação EVEO. Disponível em <<https://www.eveo.com.br/blog/o-que-e-cluster/>>. Acesso em: 29 novembro 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MILANI, Aline Arruda; GASPARG, Victor; ALBRECHT, Alfredo Junior; FAUSTO, Daiane Aparecida; MIGLIAVACCA, Rafaela Alenbrant. Processo de gestão da carteira de clientes. **Revista iPecege**, São Paulo, 2015. p. 169-186. DOI: 10.22167/r.ipecege.2015.2.169. Disponível em: <<https://ipecege.emnuvens.com.br/Revista/article/view/17/18>> Acesso em: 04/03/2022.

SEBRAE. **O que um gerente de vendas precisa para organizar seu trabalho**. Sessão pessoas/Gestão de pessoas. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-atribuicoes-de-um-bom-gerente-de-vendas,c5f3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCR D#:~:text=O%20respons%C3%A1vel%20por%20motivar%2C%20treinar,%C3%A9%20o%20gerente%20de%20vendas.>>> Acesso em: 04 março 2022.

VERGARA, Sylvania. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

WAQUIM, Felipe. **Turismo de Negócios: o Estado da Arte**. Niterói, 2008. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) - Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/1374/47%20Felipe%20Waquim.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 04/03/2022.