

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO DA HOTELARIA PARA O TURISMO DE
NEGÓCIOS: UM ESTUDO EM SÃO LUÍS (MA)**

Luciana Brandão Ferreira

Orientadora: Prof^a. Dra. Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Prof^a. Dr . João Grandino Rodas
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LUCIANA BRANDÃO FERREIRA

**ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO DA HOTELARIA PARA O TURISMO DE
NEGÓCIOS: UM ESTUDO EM SÃO LUÍS (MA)**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ferreira, Luciana Brandão

Estratégias de segmentação da hotelaria para o turismo de negócios : um estudo em São Luís (MA) / Luciana Brandão Ferreira. -- São Paulo, 2010.

178 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2010.
Orientador : Ana Akemi Ikeda.

1. Segmentação de mercado 2. Hotelaria 3. Turismo de negócios
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.802

A meus pais

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, força maior, energia, consciência, ou qualquer outra denominação que se possa dar a Ele, pois quando se pensa que as coisas estão sem sentido, a fé possibilita uma nova forma de ver o mundo e enfrentar os desafios.

À minha mãe Socorro por seu imensurável carinho e apoio irrestrito em todos os sentidos e em todos os momentos, sem o qual eu não teria conseguido.

Ao meu querido pai, Luiz por ter sido pai, presente e zeloso, em especial na infância, momento de formação do caráter, e pelo seu estímulo e torcida constante durante o mestrado.

Ao meu irmão Luiz Henrique por me receber e me acolher, à sua própria maneira, mas que fora muito importante.

A Eilane, por sua amizade, cumplicidade e incansável paciência em me escutar.

A Bruno, meu querido companheiro, que entrou no meio dessa jornada, mas que fora muito importante, por sua paciência, e compreensão da minha ausência em alguns momentos.

À minha orientadora Professora Ana Ikeda pela atenção e apoio e por estar disponível não apenas para orientação acadêmica, mas para uma companhia, uma palavra, uma conversa, um café, um almoço.

A Conceição e Gilberto padrinhos e amigos, minha família em São Paulo.

A Glória, minha segunda mãe, por me surpreender com seus telefonemas, que mesmo rápidos expressavam muito carinho e saudade.

A todos os amigos (as) de São Luís que, coincidentemente ou não, vieram a São Paulo tornando minha estada mais cheia de cor: Paulo, Neto, Fabi Canavieira, Luciana Luiza, Thalisse, Aline, Helenilde, Marina e Noélia.

Às amigas que não vieram, mas que ficaram na torcida e me ajudaram mesmo de longe: Priscila da Hora, Fernanda, Solange, Priscila Reis, Thayná, Danielle Lobão, Sabrina, Tássia, Vanessa.

Aos colegas do mestrado que se tornaram grandes amigos: Luís Américo, amigo prestativo para todas as horas; Murillo, companheiro querido de incomparáveis e inesquecíveis parcerias acadêmicas.

Aos colegas que muito contribuíram com os momentos de higiene mental imprescindíveis ao estímulo criativo e ao bom desenvolvimento dos trabalhos: Carol, André, LH, Samir, Fernanda, Wilian.

A todos aqueles que tive o prazer de conhecer e conviver durante o mestrado, professores, colegas, que contribuíram para a riqueza das aulas e discussões, em especial: Denise, Hamilton, Crocco.

A Fábio Abreu, professor da Universidade Estadual do Maranhão, pelo incentivo e por nossas trocas acadêmicas.

Às instituições acadêmicas que tornaram possível este trabalho, não só um agradecimento, mas um reconhecimento especial: à Universidade de São Paulo, aos funcionários da Secretaria da Pós em especial a Fabiana, sempre tão gentil e simpática, ao CNPq- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, à Universidade Federal do Maranhão, em especial ao Departamento de Turismo e Hotelaria.

Aos órgãos e empresas que contribuíram para a coleta de dados da pesquisa: Secretaria Municipal de Turismo de São Luís, Secretaria da Indústria e Comércio do Maranhão, e aos hotéis, na figura de seus gerentes, que abriram suas portas e se colocaram disponíveis para a realização deste trabalho.

O meu muito obrigada.

“Alguns homens vêem as coisas como são e dizem, ‘Por quê?’ Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo, ‘Por que não?’ ”

George Bernard Shaw

RESUMO

O turismo é uma atividade em ampla expansão nas suas mais variadas formas, seja por motivos de lazer ou de negócios apresenta estatísticas de crescimento por vezes maiores que o percentual de crescimento da economia. O foco desse estudo são as viagens por motivos de negócios, as quais têm grande importância para o desenvolvimento da atividade turística e hoteleira mesmo em localidades com atrativos turísticos naturais e culturais, como é caso da cidade de São Luís-MA. Dessa forma, o objetivo é estudar as estratégias de segmentação utilizadas pelos hotéis para o desenvolvimento do Marketing *Business to Business*. Para tanto, realiza-se um estudo de casos múltiplos em dois grandes hotéis da cidade pertencentes a redes hoteleiras – Pestana São Luís Resort Hotel e Quality Grand São Luís Hotel – por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Primeiramente, faz-se um levantamento de publicações e trabalhos relativos ao tema, no qual se observa a escassez de estudos voltados à temática escolhida, bem como é realizado um levantamento de dados estatísticos de órgãos e entidades oficiais do setor. A coleta dos dados primários ocorre por meio de entrevistas com os gerentes de vendas dos respectivos hotéis e com as empresas locais – clientes desses hotéis. A análise dos casos baseia-se em quatro pontos principais: a estrutura de marketing dos hotéis, as formas de segmentação utilizadas, as ações voltadas ao público de negócios, e a política de compra de hospedagem das empresas pesquisadas. Observa-se que os hotéis não possuem um setor com a denominação de gerência de marketing e sim gerência de vendas a qual atende às atividades de marketing, possuindo certa autonomia em relação à rede para efetuar suas ações, contudo existe uma gerência de marketing da rede que dá suporte aos hotéis. Sobre a segmentação, nota-se que os casos fazem uso dela utilizando como principais variáveis o volume de vendas atual, potencial de vendas futuro e o canal de vendas. Em relação às ações específicas voltadas ao público de negócios, observa-se que esse mercado é de grande importância para os dois casos possuindo alta representatividade no faturamento dos hotéis, contudo não existem ações pontuais específicas para esse público, segue-se a mesma lógica da segmentação do mercado turístico como um todo, a diferenciação é feita pelo volume de compras. Finalmente, sobre o processo de compra dos clientes empresariais pesquisados nota-se que as compras são feitas diretamente entre empresa e hotel, sem intermediários. Os fatores principais considerados nessa compra são os serviços oferecidos e a localização, além disso, observa-se a importância do usuário, pois este possui certa autonomia na escolha do meio de hospedagem, embora não seja considerado no processo de segmentação. Conclui-se, ressaltando que as estratégias de segmentação para o público BtoB ainda são incipientes, pois considera um número muito reduzido de variáveis o que termina dificultando, entre outras coisas, uma política de relacionamento mais robusta.

Palavras-chave: segmentação de mercado, hotelaria, turismo de negócios

ABSTRACT

Tourism is an activity in high expansion in its more varied forms, either for leisure reason or business-oriented it presents statistics of growth sometimes bigger than the percentage of growth in economy. The focus of this study is the business-oriented trips, which has great importance for the development of tourism and hotel management activity even in localities with natural and cultural attractions like São Luis-MA. This way, the objective is to study the strategies of segmentation used by the hotels for the development of Marketing Business to Business. Therefore, it is fulfilled a study of multiple cases in two large hotels of the city pertaining of hotels nets: Pestana São Luis Resort Hotel and Quality Grand São Luis Hotel through a qualitative research of exploratory character. First an inquiry of what has been published about the subject, where it is observed scarcity of studies directed to the thematic, as well as a statistical data-collecting from agencies and official entities of the sector. The collection of the primary data occurs trough interviews with the sales managers of the respective hotels, and with the local companies which are customers of these hotels. The analysis of the cases is based on four main points: the structure of marketing in the hotels, the used forms of segmentation, business-oriented actions directed to the public, and the policies of purchase of lodging of the searched companies. It observes that the hotels do not have a sector denominated as marketing management but sales management which takes care of the marketing possess and it has a certain autonomy to fulfill its actions of marketing related to the net, however there is a management of marketing in the net that gives support to the hotels. About segmentation it is noticed that the cases make use of it using as main variable the current volume of sales, potential of future and the structure of sales. In relation to business-oriented specific actions to the public it is observed that this market is of great importance for the two cases possessing high representation in the invoicing of the hotels, however there are not specific prompt actions for this public, follows the same logic of the segmentation of the tourist market as a whole, the differentiation is made by the volume of purchases. Finally on process of purchase of the searched enterprise customers it is noticed that the purchases are made directly between company and hotel, without intermediate, the considered main factors in this process are the offered services and the location, moreover, observes the importance of the user, therefore this possess certain autonomy in the choice of the hotel, although he is not considered in the segmentation process. It is concluded, standing out that the strategies of segmentation for the BtoB public still are incipient, therefore considers a very reduced number of variables what it finishes making difficult, among others things, a relationship politivity more robust.

Keywords: market segmentation, hotel management, business tourism

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES	5
1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Justificativa	8
1.2 Objetivos.....	9
1.3 Método adotado.....	9
1.4 Estrutura do trabalho	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Entendendo a dinâmica do Turismo	12
2.1.1 O turismo em números.....	17
2.1.2 Turismo de negócios.....	19
2.1.3 Um olhar sobre a atividade hoteleira	26
2.2 Campo de ação do marketing: marketing empresarial	36
2.2.1 Marketing de serviços empresariais.....	44
2.2.2 Segmentação no mercado empresarial.....	51
2.2.3 Segmentação no mercado turístico: definindo o cliente empresarial do hotel.....	63
3 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO	72
3.1 Problema de pesquisa	72
3.2 Delimitação da pesquisa	73
3.3 Tipo de estudo e estratégia de pesquisa.....	74
3.4 Operacionalização da pesquisa: a construção do estudo de casos	77
3.4.1 Fase 1 - Construção do referencial teórico.....	78
3.4.2 Fase 2 - Coleta de dados	79
3.4.3 Fase 3 - Análise dos dados levantados.....	80
4 O ESTUDO DE CASOS	83
4.1 O turismo e a hotelaria em São Luís-MA.....	83
4.2 O caso Pestana São Luís Hotel Resort	89
4.2.1 Estrutura de marketing do hotel e autonomia das decisões em relação à rede	92
4.2.2 Noções sobre conceito/aplicação da segmentação e formas de segmentação/posicionamento adotadas	96
4.2.3 Importância do mercado BtoB e formas de segmentação adotadas	98
4.2.4 Ações realizadas a partir da segmentação.....	102
4.2.5 Principais considerações sobre o caso	105
4.3 O caso Quality Gran São Luís Hotel.....	110
4.3.1 Estrutura de marketing do hotel e autonomia das decisões em relação à rede....	112
4.3.2 Noções sobre conceito/aplicação de segmentação e formas de segmentação/posicionamento adotadas	115
4.3.3 Importância do mercado BtoB e formas de segmentação adotadas	117
4.3.4 Ações realizadas a partir da segmentação.....	120
4.3.5 Principais considerações sobre o caso	122
4.4 Público de negócios: entrevista com clientes BtoB dos Hotéis	125
4.4.1 O uso de meios de hospedagens	126
4.5 Análise comparativa dos casos a partir da fundamentação teórica	130

5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	141
5.1 Conclusão.....	141
5.2 Limitações da pesquisa.....	145
5.3 Sugestões para estudos futuros	146
REFERÊNCIAS.....	147
APÊNDICES	158
ANEXOS	163

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH: Associação Brasileira de Indústria de Hotéis
ALUMAR: Consórcio de Energia do Maranhão
ANTAQ: Agência Nacional de Transporte Aquaviário
BtoB: Business to Business
BtoC: Business to Consumer
CEMAR: Companhia Energética do Maranhão
CENU: Comissão de Estatísticas das Nações Unidas
CIVTNU: Conferência Internacional de Viagem e Turismo das Nações Unidas
CRM: Customer Relationship Management
CVC: Agência de Turismo Carlos Vicente Cerquiari
EMBRATUR: Instituto Brasileiro de Turismo
FIPE: Fundação Instituto de Pesquisa Econômica
FUNGETUR: Fundo Geral de Turismo
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPHAN: Instituto de Patrimônio Artístico e Histórico do Maranhão
ISIC: International Standart Industrial Classification
MTur: Ministério do Turismo
OECD: Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento
OMC: Organização Mundial do Comércio
OMT: Organização Mundial do Turismo
ONG: Organização Não-Governamental
PETROBRÁS: Petróleo Brasileiro S/A
PIB: Produto Interno Bruto
SISTUR: Sistema de Turismo
TAM: Táxi Aéreo Marília
TIM: Telecom Itália Mobile
UH: Unidade Habitacional
UIOOV: União Internacional das Organizações de Viagem e Turismo das Nações Unidas
UNESCO: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VARIG: Viação Aérea Rio-Grandense
VIP: Very Importante Person

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectivas sobre o turismo: turista, empresa, governo, comunidade.....	14
Quadro 2 - Definições básicas na esfera do turismo	15
Quadro 3 - Turismo de lazer e turismo de negócios.....	23
Quadro 4 - Modelos de compra empresarial.....	43
Quadro 5 - Modelo de segmentação de Wind e Cardozo	59
Quadro 6 - Modelo de segmentação de Shapiro e Bonoma.....	60
Quadro 7 - Categorias para a segmentação do mercado empresarial.....	70
Quadro 8 - Indústrias de São Luís com mais de 100 funcionários.....	88
Quadro 9 - Indústrias de São Luís com mais de 100 funcionários (fase de implantação).....	88
Quadro 10 - Resumo do caso: Pestana São Luís Hotel Resort	138
Quadro 11 - Resumo do caso: Quality Gran São Luís Hotel.....	139

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Sistema do turismo de Leiper	26
Ilustração 2 - Sistema de turismo (SISTUR) de Beni.....	27
Ilustração 3 - Classificação dos produtos turísticos	33
Ilustração 4 - Características dos mercados industriais segundo Hutt e Speh	38
Ilustração 5 - Classificação BtoB adaptada para a hotelaria: clientes, empresas e produtos....	41
Ilustração 6 - Serviços empresariais com base na tangibilidade.....	47
Ilustração 7 - Tangibilidade e intangibilidade nos meios de hospedagem	48
Ilustração 8 - Mercados turísticos: lazer e negócios.....	66
Ilustração 9 - Fluxo de compra de hospedagem de cliente corporativo	68
Ilustração 10 - Organograma resumido do Grupo Pestana – América do Sul.....	93
Ilustração 11 - Organograma resumido do Pestana São Luís Hotel Resort.....	93
Ilustração 12 - Organograma da Rede Atlantica com foco na área de marketing.....	113
Ilustração 13 - Organograma resumido do Quality Gran São Luís Hotel	114
Ilustração 14 - Fluxo de compra de hospedagem da empresa “A”	127
Ilustração 15 - Fluxo de compra de hospedagem empresa “B”	128

1 INTRODUÇÃO

O termo “turismo” origina-se da palavra francesa *tour*, que por sua vez deriva do latim *tornare* que significa “dar uma volta”, ou seja, o turismo implica em um giro espacial, em um deslocamento espacial e um posterior retorno ao lugar inicial (CAMARGO, 2000). Logo, esta atividade é realizada por meio do movimento temporário de pessoas para um determinado local, durante um determinado tempo.

O deslocamento pressupõe também uma atividade a ser exercida no local de destino, ou seja, existe uma motivação para a realização da viagem. Segundo Yasoshima e Oliveira (2005, p. 41) “As motivações das viagens já mostravam a tendência atual de segmentação, como as viagens de negócios, saúde, religião, cultura, lazer e entretenimento”.

Neste trabalho, o foco são as viagens por motivos de negócios, em especial as estratégias de marketing utilizadas pelos hotéis para a segmentação deste público. Para isso foi escolhido como campo de pesquisa a cidade de São Luís- MA. Optou-se por realizar um estudo de casos múltiplos em dois grandes hotéis da cidade. Contudo, para melhor entendimento do tema, cabe discutir, antes de mais nada, um pouco sobre a caracterização da própria atividade turística.

Embora existam controvérsias sobre o início do turismo, enquanto uma atividade socialmente organizada, tal qual conhecemos hoje, ele começa a se delinear principalmente a partir da Revolução Industrial, do desenvolvimento do capitalismo e posteriormente do desenvolvimento dos meios de transporte.

Para muitos estudiosos, esse delineamento ocorre a partir de meados do século XIX e início do século XX, quando a atividade turística passa a ser encarada como um grande negócio, disso resultando mudanças envolvendo hábitos de viagens, tipos de viajantes, surgimento e diversificação de empresas turísticas e maior organização do setor (REJOWSKI et al, 2005).

Desde então, esta atividade tem crescido e ganhado cada vez mais destaque. Esse crescimento é, em grande parte, estimulado pelo desenvolvimento da globalização, contínua melhoria dos transportes e também das comunicações. Além disso, sua importância econômica e social se

sobressai devido à sua grande capacidade de gerar emprego e renda, já que envolve uma cadeia de serviços interdependentes.

Atualmente, o turismo¹ faz parte do setor terciário e engloba um conjunto de atividades sócioeconômicas como o transporte, a hospedagem, a alimentação, o entretenimento, entre outras – que se relacionam de forma encadeada em uma circunstância específica – um deslocamento temporário de pessoas por motivos variados.

Dentro dessas atividades, destaca-se a importância dos meios de hospedagem, pois eles possibilitam a permanência do turista em uma localidade. O desenvolvimento desses empreendimentos é fator necessário, mas não suficiente para o desenvolvimento do turismo, haja vista que, além de existirem alternativas para a permanência do turista, existem outros serviços também relevantes dentro da atividade, contudo seu valor é inquestionável.

O surgimento desses empreendimentos hoteleiros, embora bem diferentes dos moldes atuais, aconteceu em função do deslocamento das pessoas, ainda que não caracterizado efetivamente como turismo. Seu início ocorre em função da necessidade natural de viajantes por acomodação e alojamento (BARBOSA, 2002). Muitos meios de hospedagem, inclusive, surgiam para abrigar viajantes que se deslocavam com o intuito de realizar trocas comerciais.

Além dos breves conceitos relacionados ao turismo e à atividade hoteleira, destacando sua importância, cabe ressaltar também outras definições operacionais nesta introdução, iniciando pelo termo *estratégia*. A *estratégia* significa um caminho a seguir para chegar a um resultado, significa de que forma os recursos serão alocados para o alcance dos objetivos, é o meio pelo qual a empresa busca distinguir-se de modo positivo da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes (OHMAE, 1985, p.32).

Ao se abordar tal termo, neste trabalho, é dado enfoque específico às estratégias de marketing, que são efetuadas para otimizar a administração do composto de marketing ou 4 P's (produto, preço, praça e promoção), envolvendo de modo especial segmentação e posicionamento. Para Netto e Ansarah (2009. p. 19), “falar de segmentação em turismo é falar de estratégia de

¹ Apesar de estarem no setor terciário são muito utilizadas expressões “indústria do turismo” e “indústria hoteleira”. Tais denominações são usadas pelos próprios órgãos oficiais ao tratarem dessas atividades, isso se deve pelo fato do produto turístico apresentar uma demanda constante e a oferta desenvolvida dentro de uma perspectiva de economia industrial (VAZ, 2002).

marketing, pois grande parte da teoria de segmentos do turismo advém das teorias de marketing”.

Finalmente, por se tratar de relações entre públicos empresariais, ressalta-se a relevância do Marketing Empresarial ou Marketing *Business to Business*, que é aquele no qual as empresas direcionam seus esforços de marketing para o cliente corporativo. Enquanto algumas empresas têm como público-alvo apenas os consumidores finais, outras fornecem produtos somente para outras empresas, e outras trabalham para os dois públicos. O hotel é um exemplo de empresa que atua sobre os dois públicos. E, considerando que são públicos diferentes devem existir estratégias diferentes para cada um deles.

1.1 Justificativa

O estudo direcionado ao mercado específico de turistas de negócios justifica-se pela importância que é dada a ele e seu grande potencial, seja em estudos acadêmicos anteriores, ainda que escassos, ou em estatísticas da hotelaria e do turismo. Essa modalidade de turismo denominada de turismo de negócios movimentava anualmente cerca de R\$ 33,6 bilhões, e desse total 29,1% é gasto em hospedagem no Brasil. O faturamento gerado em 2008 foi de 17,46 bilhões, 6,78% a mais que em 2007, 16,35 bilhões (BRASIL TURISMO, 2008).

Tal público tem uma importância a mais, pois, além de outros aspectos, permite uma maior ocupação dos hotéis em períodos de baixa temporada. Aliado a isso, a própria escassez de trabalhos sobre o tema, frente a sua relevância, é motivo suficiente para que haja mais pesquisa a respeito.

Do ponto de vista do Marketing *Business to Business*, por exemplo, percebe-se também que grande parte dos trabalhos são tradicionalmente direcionados para empresas industriais, existindo poucos voltados para empresas de serviços como é o caso dos hotéis.

Acrescido a isso, a relevância do público de negócios é percebida mesmo em localidades com atrativos turísticos naturais ou culturais, como é o caso da cidade de São Luís, campo de estudo escolhido, no qual se percebe essa importância por meio da coleta de dados empreendida ainda no período de elaboração do projeto de pesquisa, bem como por meio das próprias impressões pessoais e da experiência profissional da pesquisadora na área.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é estudar as estratégias de segmentação utilizadas pelos hotéis para o desenvolvimento do Marketing *Business to Business*. Os objetivos específicos são:

- Identificar a relevância do mercado de turistas de negócios e a necessidade de políticas específicas de marketing para esse público por parte dos hotéis em uma cidade com atrativos turísticos naturais e culturais;
- Caracterizar o mercado de clientes de negócios identificando os itens mais importantes dentro do composto de marketing considerado pelas empresas locais que utilizam os serviços de hotelaria;
- Examinar, na política de viagens das empresas, a influência dos usuários finais do serviço do hotel (hóspedes de negócios) na escolha do meio de hospedagem pela empresa.

1.3 Método adotado

O método escolhido foi o estudo de casos múltiplos, realizado por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A pesquisa baseou-se em duas etapas: pesquisa bibliográfica sobre o tema, para dar arcabouço teórico ao trabalho, e coleta de dados primários no campo de pesquisa escolhido.

Para a primeira etapa foi feito levantamento de publicações e trabalhos relativos ao tema, bem como de dados numéricos de órgãos e entidades oficiais do setor. Já a coleta de fontes primárias foi realizada por meio de pesquisa de campo em dois hotéis de grande porte da cidade de São Luís que estão localizados na praia e no centro histórico, respectivamente: Pestana São Luís Hotel Resort e Quality Grand São Luís Hotel; e também pesquisa junto a duas empresas locais do mesmo ramo de atividade que utilizam seus serviços, identificadas como empresa A e empresa B. A escolha das empresas foi fundamentada pelo fato de estarem localizadas na cidade, mas possuírem abrangência nacional e serem clientes importantes dos hotéis pesquisados.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em sete partes. Na primeira delas, a introdução, buscou-se fazer uma contextualização sobre o tema, destacando a relevância e a justificativa para o estudo do mesmo, os objetivos, bem como estabelecer definições iniciais que ajudarão ao leitor no entendimento do trabalho.

A segunda parte trata da fundamentação teórica que se baseia em dois pontos: aspectos relacionados ao turismo e aspectos relacionados ao marketing *business to business*. O primeiro ponto aborda informações sobre o turismo e a hotelaria no que tange a sua conceituação, desenvolvimento histórico e importância econômica, com destaque para o turismo de negócios; no segundo ponto efetua-se uma revisão bibliográfica sobre marketing com foco no marketing empresarial, destacando a segmentação como estratégia de marketing empresarial no mercado turístico de negócios.

A terceira parte detalha o método de pesquisa de campo, no qual se identificam o problema de pesquisa, o tipo de estudo e os procedimentos de coleta e análise de dados. Na quarta parte é feita a caracterização da atividade turística/hoteleira no campo escolhido e a discussão sobre os resultados alcançados, abordando-se os casos à luz da teoria estudada; e, finalmente, na quinta parte são apresentadas as conclusões, as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é o alicerce de um trabalho acadêmico. Para iniciar uma pesquisa de campo faz-se necessário buscar o máximo de informações acerca do tema escolhido. Dessa forma, esta seção contempla uma revisão bibliográfica de temas pertinentes ao objeto de estudo deste trabalho. Basicamente são apresentados dois pilares de sustentação teórica para a pesquisa pretendida: o primeiro trata do turismo, englobando o entendimento de sua dinâmica, conceito, importância econômica da atividade como um todo, abordando-se de forma específica o turismo de negócios e a hotelaria; o segundo pilar traz conceitos relacionados ao marketing na forma específica do marketing empresarial, com um foco no marketing de serviços empresariais e nas estratégias de segmentação empresarial.

O primeiro pilar justifica-se pela necessidade de conhecimento acerca da relevância e das peculiaridades do setor escolhido: “turismo”, o qual vem adquirindo uma expressividade econômico-social cada vez maior na atualidade, sendo a hotelaria uma de suas atividades características, básica para o seu desenvolvimento, além de ser uma área ainda com poucos estudos acadêmicos. O turismo como um todo abrange muitos aspectos, por isso optou-se por fazer um corte restringindo-se o estudo ao turismo de negócios, devido à sua grande importância para a hotelaria.

Desse modo, ao se tratar do turismo de negócios, no que tange à atividade hoteleira, as relações comerciais, negociações, decisões de compra se dão entre os hotéis e as empresas, por isso a necessidade de adentrar no segundo pilar e estudar o marketing empresarial, que trata justamente das relações de troca entre empresas, especialmente o de serviços, tendo em vista que essa atividade está inserida neste setor.

E finalmente, dentro deste último pilar, incluem-se as estratégias de segmentação, por se considerar que o turismo de negócios pode ser caracterizado por uma variedade de formas e conseqüentemente de clientes. Dessa maneira, para que essas relações comerciais entre hotel-empresa sejam bem gerenciadas é fundamental o conhecimento desses clientes, que possuem características e necessidades diversas, embora utilizem o mesmo produto – o hotel.

2.1 Entendendo a dinâmica do Turismo

Para discorrer sobre o turismo de negócios e as estratégias de marketing direcionadas a este público em hotéis, cabe, antes de tudo, entender como funciona a dinâmica da atividade turística. Partir do geral para o particular é uma das formas de raciocínio lógico, nesse caso, o turismo é o fenômeno geral, o qual engloba uma série de atividades, dentre elas a hotelaria, formando um sistema. Logo, para discutir as estratégias empresariais nesse setor faz-se necessário o entendimento sobre ele, sua caracterização, sua história, seu desenvolvimento, que é o objetivo desta seção.

Quando se pensa em turismo, logo vem à mente a palavra lazer. Turismo, recreação e lazer são comumente vistos como conceitos inter-relacionados (HALL; PAGE, 2005). Dicionários franceses e ingleses (BARBOSA, 2002) e o próprio Aurélio relacionam o significado da palavra turismo com viagens feitas por prazer.

Smith (2004) considera o turismo como uma forma de lazer e salienta que para entendê-lo é necessário entender primeiramente o lazer. Ele levanta alguns questionamentos. Turismo é um termo que serve para demarcar uma usual distinção de práticas de esferas sociais? Onde acaba o turismo e começa o lazer?

De fato, o turismo constitui-se em uma atividade socialmente construída, ligada em especial ao lazer de diversos segmentos sociais. Conforme Barretto (2003) é, sobretudo, uma atividade social na medida em que é impossível se conceber o turismo pensando no homem de forma isolada, já que é uma atividade realizada em conjunto, em sociedade.

Para Krippendorf (1989), as viagens são como uma necessidade dentro de um ciclo de reconstituição do ser humano, em especial na sociedade industrial:

Com efeito, viajamos para viver, para sobreviver. Assim, o grande êxodo das massas que caracteriza a nossa época é consequência das condições geradas pelo desenvolvimento da nossa sociedade industrial [...] Trabalhamos, sobretudo para sair de férias, e temos necessidade de férias para retornar ao trabalho. (KRIPPENDORF, 1989, p. 17 e 18)

É interessante, contudo, observar, que existe um emaranhado de expressões relacionadas ao turismo empregadas de maneira muito similar. Os termos turismo e viagem, por exemplo, são

comumente utilizados de forma alternativa (PAGE; CONNELL, 2006) e referem-se a atividades humanas e de negócios associadas a um ou mais aspectos de movimento temporário de pessoas fora das comunidades onde residem ou trabalham diariamente em virtude de negócios, lazer ou razões pessoais. (CHADWICK, 1994)

Examinando a similaridade de significado das palavras turismo e viagem levantada por grande parte dos autores, pode-se considerar o turismo, do ponto de vista social, um fenômeno bastante antigo tendo em vista que as viagens, realizadas, pelos mais diversos motivos, fazem parte da história do homem.

O turismo pode ser considerado sob vários pontos de vista: movimento de pessoas, setor da economia ou indústria, amplo sistema de interação de relações entre pessoas, necessidade de viajar para fora da sua comunidade e serviços que atendem a essa demanda (PAGE; CONNELL, 2006). Do ponto de vista da oferta, Smith (1988, p.183) define turismo como “um agregado de todos os negócios que provêm bens e serviços diretamente para facilitar negócios, prazer, e atividades de lazer fora da residência habitual”.

Dentre os autores nacionais, embora os conceitos se aproximem, não existe um conceito universalmente comum. Ignarra (1999)², por exemplo, analisa as viagens como um dos componentes dos vários serviços passíveis de serem prestados no turismo, considerando que elas podem ocorrer tanto por necessidade – para cumprimento de determinações de ordem profissional, recomendação médica ou estudos, quanto por desejo – de ordem cultural, religiosa, ou motivada ainda pela vontade de conhecer novos lugares e pessoas.

Para Barretto (2000, p. 13), turismo é “[...] uma atividade em que a pessoa procura prazer por livre e espontânea vontade [...]”. Sendo assim, não considera as viagens de negócios, de estudos, viagens para visitar parentes em casos de doenças ou morte ou por compromissos sociais como prazer, e sim obrigações a serem cumpridas. Portanto, não considera tais motivações de viagens como efetivamente turismo.

² O entendimento de turismo neste trabalho se aproxima ao de Ignarra uma vez que se considera que a viagem, quer seja realizada por motivos pessoais ou profissionais, mobiliza uma rede de serviços em comum caracterizando-a como turismo.

Trigo (2002) compartilha da concepção de Barretto (2000), pois também não considera como turismo as viagens por motivo de trabalho e estudos. Kuazaqui (2000) já apresenta um entendimento diferente, pois concebe o turismo de negócios como uma modalidade de turismo caracterizada pelo deslocamento para a realização de atividades profissionais e participação em convenções, congressos e reuniões.

São notórias as divergências que existem em volta desse conceito. No intuito, não de encontrar um conceito ideal, mas de clarear o entendimento sobre o turismo, é importante descrever o seu escopo identificando as várias perspectivas que se tem dele. Tais perspectivas podem ser do turista, das empresas que oferecem bens e serviços aos turistas, do governo e da própria comunidade receptora, uma vez que esses são os principais agentes dentro da cadeia do turismo, conforme pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 - Perspectivas sobre o turismo: turista, empresa, governo, comunidade

Turista	Empresa	Governo	Comunidade
Uma busca de experiências e satisfações, a natureza delas define o destino a ser escolhido e as atividades a serem realizadas.	Uma oportunidade de auferir lucro através da entrega de bens e serviços às demandas do mercado turístico.	Um fator saudável para a economia em virtude da renda que os seus cidadãos podem auferir com a atividade, das entradas de divisas internacionais e dos tributos coletados sobre os gastos dos turistas (diretos e/ou indiretos).	Um fator cultural que propicia a interação com pessoas de outras localidades que podem trazer efeitos benéficos ou maléficos. Gera empregos.

FONTE: Baseado em GOELDNER; RITCHIE; 2006, p. 5

Goeldner e Ritchie (2006) definem o turismo como: processos, atividades e resultados originados das relações e interações entre turistas, fornecedores turísticos, governo, comunidade receptora e ambiente circunjacente que estão envolvidos na atração e recepção de visitantes; indústria completa de viagens, hotéis, transportes e outros componentes que incluem promover e servir as necessidades e desejos dos viajantes; soma total dos gastos dos turistas dentro das fronteiras de uma nação.

As dificuldades e questionamentos acerca da definição do turismo começam com questões bem práticas como a própria duração de uma viagem, por exemplo. Até que ponto uma viagem pode ser entendida como turismo? Qualquer viagem é turismo? Na tentativa de estabelecer uma linguagem única, foram elaboradas, ao longo dos anos, algumas definições técnicas e redigidos documentos oficiais relacionados ao turismo, por órgãos internacionais ligados ao setor, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Definições básicas na esfera do turismo

Ano	Órgão	Definições
1937	Comitê de Estatísticas Técnicas da Liga das Nações	Define “turista internacional” - qualquer pessoa que visita um país diferente do seu de residência por mais de 24h, excetuando trabalhadores, migrantes, pessoas que viajam diariamente da casa para o trabalho, estudantes e viajantes que não param quando passam por um país com destino a um terceiro país.
1950	União Internacional das Organizações Oficiais de Viagem (UIOOV)	Passa a incluir os estudantes na definição anterior de turista internacional, além de definir excursionista internacional e viajante em trânsito: <ul style="list-style-type: none"> • Excursionista Internacional - visitante individual proveniente de outro país em busca de diversão que permanece por menos de 24h • Viajante em trânsito - pessoas viajando em rota através do país sem parar nele.
1953	Comissão Estatística das Nações Unidas (CENU)	Modifica a definição da UIOOV estabelecendo um prazo máximo de permanência do turista - 6 meses.
1963	Conferência Internacional de Viagem e Turismo das Nações Unidas (CIVTNU)	Cria uma categoria maior chamada de “visitante” que engloba o turista (aquele que permanece mais de 24h) e o excursionista (aquele que não permanece por 24h) que passa a ser chamado de visitante de um dia.
1991	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD)	Publica o Manual de Contas Econômicas do Turismo.
1993	Comissão Estatística das Nações Unidas (CENU)	Aceita a classificação internacional das atividades turísticas feita pela OMT que lista indústrias relacionadas ao turismo.
1994	Organização Mundial do Turismo (OMT)	Define Turismo como conjunto de atividades turísticas voltadas para pessoas temporariamente fora do seu ambiente habitual por um período não maior que um ano, por motivo de lazer, trabalho, religião, saúde e razões pessoais, que não seja exercer uma atividade remunerada no lugar visitado ou que vire residência em longo prazo.

FONTE: Baseado em SMITH; 2004, p. 27-29

No que tange ao início da sua estruturação, as primeiras organizações turísticas datam de meados do séc. XIX (REJOWSKI et al, 2005), mas seu maior crescimento ocorre principalmente a partir de 1950 em função do desenvolvimento do comércio, dos transportes como aviões a jato capazes de ultrapassar oceanos e continentes com maior rapidez e maior número de pessoas (SMITH, 2004). E ao se tratar do turismo como um campo de estudo com critérios científicos, este pode ser considerado ainda bastante recente.

Sob este último aspecto, Page e Connell (2006) colocam que sua importância só começa a ser reconhecida principalmente a partir da década de 1990. Embora haja algumas publicações anteriores de artigos acadêmicos em *journals* como *Annals of Tourism Research* (1973), *Tourism Management* (1980), *Journal of Travel Research* (1962), estas foram mais intensas a partir da década de 1990. No Brasil, o surgimento de periódicos científicos nessa área também se deu nessa época, já que, anteriormente, as publicações tinham um caráter técnico-informativo. Destacam-se as revistas científicas: *Turismo em Análise* (1990) e *Turismo: visão*

e ação (1998), que permanecem até hoje colaborando para um processo de consolidação da produção científica nesta área (REJOWSKI; ALDRIGUI, 2007).

Atualmente, existem em torno de 77 *journals* publicados em inglês que possuem no todo ou em parte componentes acadêmicos substanciais voltados para a pesquisa no turismo (HALL; WILLIAMS; LEW, 2004). Grande parte dos estudos foi conduzida para estabelecer definições operacionais, direcionada por instituições governamentais. As definições eram baseadas principalmente na questão da distância, tempo de permanência e motivo da viagem.

A criação da Organização Mundial do Turismo vinculada às Nações Unidas, em 1970, é um exemplo de um marco para o estabelecimento contínuo de estatísticas do setor, as quais começaram a ser compiladas por volta de 1950 por meio de outras instituições como a União Internacional das Organizações Oficiais de Viagem, por exemplo. Atualmente, a OMT possui 160 países e territórios filiados (OMT, 2009a).

Outrossim, é interessante considerar que, embora os estudos destaquem bastante a importância do turismo no enfoque econômico, este fenômeno desperta também interesse de estudos do ponto de vista ambiental, social, cultural, psicológico e antropológico. A literatura científica levanta problemas que vão desde o desmatamento das florestas para criar campos de golfe à venda de crianças para turismo sexual, os chamados impactos negativos do turismo; assim como os positivos, como a revitalização do patrimônio cultural material e imaterial, a revalorização da natureza, a recuperação da identidade, entre outros (BARRETTO, 2003).

Para Smith (2004), as dificuldades de pesquisar o turismo são conceituais e analíticas, pois existe uma tendência dos pesquisadores em propor diferentes definições que venham ao encontro de suas necessidades. Contudo, a verdade é que embora faltem consensos e sobrem dúvidas em relação ao turismo, seja no que tange à sua conceituação, ou ao seu reconhecimento enquanto campo do conhecimento, este é um tema cada vez mais explorado na academia e de importância inquestionável enquanto indústria e prática social. Neste trabalho será considerado um dos conceitos de Goeldner e Ritchie (2006) que define o turismo como: processos, atividades e resultados originados das relações e interações entre turistas, fornecedores turísticos, governo, comunidade receptora e ambiente circunjacente, que estão envolvidos na atração e recepção de visitantes.

2.1.1 O turismo em números

Do ponto de vista econômico, o turismo envolve uma série de atividades, faz parte do setor Serviços, cujo produto é complexo se comparado a outros setores e depende da organização de elementos diversificados em uma cadeia produtiva, na qual cada um dos elos corresponde a uma atividade que contribui para o produto turístico final.

No Brasil, o setor de serviços representa mais da metade do PIB, cerca de 65% (IBGE, 2009). E mesmo considerando que a linha que separa bens e serviço é cada vez mais tênue, já que dificilmente encontram-se bens totalmente puros ou serviços totalmente puros, as atividades que envolvem o turismo, inclusive a hotelaria, são consideradas serviços. Em termos mundiais, a atividade turística, ganha cada vez mais destaque, seus números são bastante atrativos. De acordo com a Organização Mundial de Comércio (OMC, 2009), no ano de 2008, ela representou 5% do total de exportações mundiais e 25% se considerado apenas as exportações de serviços.

Tabela 1- Exportações Mundiais 2008

	US\$ Bilhão	Participação Total (%)	Participação Serviços(%)
Total	19.105	100	
Mercadorias Exportadas	15.330	80	
Produtos Agrícolas	1342	7	
Produtos de mineração	3530	18	
Manufaturados	10.458	55	
Serviços Comerciais	3.775	20	100
Transportes	890	5	24
Viagem	950	5	25
Outros	1935	10	51

FONTE: Baseado em OMC; 2009, p. 41 e 121

De acordo com a Organização Mundial do Turismo – OMT (2009a), o turismo tem se tornado uma das maiores atividades no comércio internacional, representando uma grande fonte de renda para os países em desenvolvimento, já que dependendo do país, seu volume de negócios se iguala ou ultrapassa algumas vezes o volume de exportação de petróleo, gêneros alimentícios e carros. Desde 1950, quando se iniciam as coletas de estatísticas do setor, até 2005, o turismo internacional se expandiu em taxas anuais de cerca de 6,5% ao ano, passando de um volume de viajantes de 25 milhões, em 1950, para 806 milhões, em 2005 (OMT, 2009a).

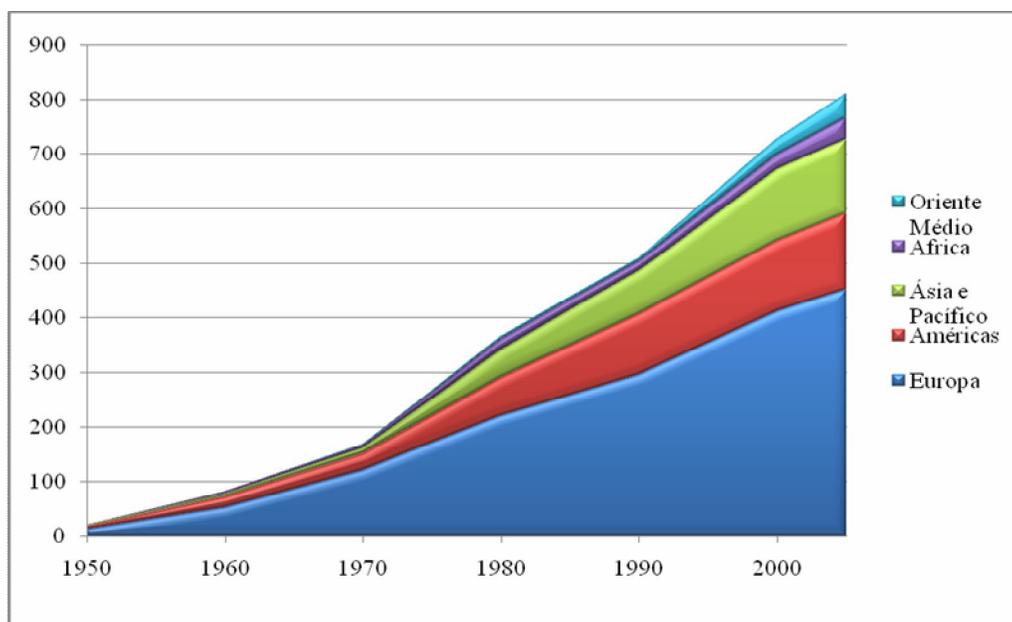


Gráfico 1 - Chegadas Internacionais de Turistas (em milhões) 1950-2005

FONTES: OMT; 2009a, p. 01

Outro ponto observado ao longo dos anos é a diversificação de destinos turísticos, principalmente nos países em desenvolvimento. Em 1950, 15 destinos eram responsáveis por 88% das chegadas internacionais, em 1970 houve uma maior pulverização, os mesmos 15 passaram a representar 75%, e em 2005 representaram apenas 57% do total de chegadas internacionais (OMT, 2009a).

Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR e a Fundação Instituto de Pesquisa Econômica – FINE (2006), o turismo tem crescido a taxas superiores ao crescimento da economia, tanto em número de turistas quanto em relação à receita, no período de 1960 a 2004 a taxa média de crescimento do número de visitantes foi de 5,6 % ao ano, e de receitas foi de 10,8% ao ano. No ano de 2007, o total de chegadas de turistas em todo o mundo foi de 908 milhões, gerando uma receita cambial de 856 bilhões de dólares. Em 2008, mesmo com a recente crise mundial, as chegadas internacionais registradas pela OMT foram de 924 milhões de turistas, 16 milhões a mais que em 2007. Ou seja, houve um crescimento (2%) menor do que o do ano anterior (7%), resultado da crise, já que em períodos como esse ocorre uma redução natural e esperada nos gastos com viagem e lazer (OMT, 2009b).

O aumento observado foi alcançado principalmente em função do bom resultado do primeiro semestre do ano. Segundo a OMT (2009b), o setor resistiu melhor do que outros setores da economia como construção e indústria automobilística. As melhores performances de

crescimento em chegadas foram no Oriente Médio (11%), África (5%), Américas (4%). Espera-se uma tendência de crescimento da atividade turística na chamada Ásia Pacífica (China e Índia). Estima-se que até 2012 a China supere a França, país tradicionalmente receptor do maior fluxo de turistas, atingindo um número de mais de 89 milhões de turistas (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2008).

No que tange aos números do turismo no Brasil, observa-se um crescente desenvolvimento. Os investimentos feitos no setor como financiamentos liberados para hotéis, pousadas, agências de viagens, bares, restaurantes e outros empreendimentos voltados para o turismo que chegavam a R\$ 1 bilhão, em 2003, em 2007, foram da ordem R\$ 2,57 bilhões, representando 135% de crescimento em cinco anos (BRASIL, 2008a). A receita gerada pela entrada de divisas internacionais por meio do turismo, em 2008, foi de 5,785 bilhões de dólares, que representa um crescimento de 6,82% em relação ao ano anterior (BRASIL, 2009b).

Em relação à hotelaria, segundo a Associação Brasileira de Indústria de Hotéis - ABIH (2009), o número de meios de hospedagem, em 2007, foi de 25.700, sendo 18.000 entre hotéis e pousadas, e 7.500 entre outros meios de hospedagem: segunda residência, flats/apart-hotéis, alojamentos, albergues e clubes. A indústria hoteleira envolve uma soma considerável de recursos, seu patrimônio imobilizado corresponde a cerca de 15 bilhões de dólares, gerando uma receita bruta anual de US\$ 9 bilhões. As estimativas para 2010 é que o setor receba em torno de US\$ 5,3 bilhões em investimentos relacionados apenas à construção de novos meios de hospedagem (BRASIL TURISMO, 2008).

Outra importância do setor de turismo e da hotelaria, em especial, que, juntamente com os transportes, é um dos segmentos mais atrativos do setor, é a geração de emprego. Ainda conforme a ABIH (2009), apenas o setor hoteleiro gera 500 mil empregos diretos e 1500 indiretos. Dessa forma, frente às estatísticas é inquestionável a contribuição do turismo para a economia.

2.1.2 Turismo de negócios

As motivações para viagens são as mais diversas, mas sem dúvida o lazer e os negócios são as que mais se sobressaem. Viagens para fins de realização de trocas comerciais são bastante

antigas e precedem inclusive as viagens por prazer (BARBOSA, 2002). Como muitas definições do turismo relacionam-se com o lazer, existem questionamentos sobre o turismo de negócios ser efetivamente turismo. Contudo, a tendência dos estudos mais atuais é considerá-lo como tal.

Para Davidson (1994), o turismo de negócios refere-se a pessoas viajando com propósito relacionado ao seu trabalho, ele também o considera como a forma mais antiga de turismo, já que desde os primórdios o homem viajava com esse intuito. Goeldner e Ritchie (2006), por exemplo, incluem na sua definição de turismo as pessoas que estão participando de convenções, conferências de negócios ou algum tipo de atividade de negócios ou profissional, assim como relacionada a estudos ou pesquisas científicas, já que elas também participam e usufruem da cadeia do turismo.

Kuazaqui (2000) considera como turistas de negócios aqueles que se deslocam em razão de atividades profissionais e participação em convenções, congressos e reuniões. Andrade (2000) coloca que o turismo de negócios pode ser entendido como um conjunto de atividades de viagem, hospedagem, alimentação e lazer, praticadas por quem viaja a negócios referentes aos diversos setores da atividade comercial ou industrial, ou para conhecer novos mercados, estabelecer contatos, firmar convênios, treinar novas tecnologias, vender ou comprar bens/serviços. O turismo de negócios tem como objetivo a realização de negócios, tarefas profissionais, participação em eventos de caráter comercial, ou ainda o estabelecimento de contatos para a geração de transações futuras nos mais variados setores da economia (BRAGA, 2009).

Além da denominação “turismo de negócios”, também é igualmente utilizado o termo “viagem de negócios”, ou ainda “viagem de negócios e turismo”. Os autores Swarbrooke e Horner (2001) citam diferenças entre os dois primeiros termos, no que tange ao tempo de permanência: o turismo de negócios seria o termo ampliado que envolve todos os aspectos da experiência de um viajante de negócios, o qual deve estar longe de sua casa por pelo menos uma noite; já a viagem de negócios foca particularmente a movimentação dos viajantes de negócios de um lugar “A” para um “B”, incluindo quem faz uma viagem de um dia com esse propósito. Os autores utilizam o termo “viagem de negócios e turismo”, denotando uma caracterização do turismo com o lazer, de forma que uma viagem de negócios possa compreender também o “fazer turismo” no sentido de “fazer lazer”.

Na tentativa de caracterizar as viagens de negócios e turismo, e ainda que não englobem todas as formas de turismo de negócios, Swarbrooke e Horner (2001) identificam algumas tipologias dessa forma de turismo:

- Viagem de negócios geral individual;
- Viagens diárias para trabalho fora do lugar de residência;
- Encontros, conferências regionais e nacionais de associações e empresas;
- Convenções e congressos internacionais;
- Cursos de treinamento
- Exibições e feiras de negócios;
- Lançamento de produtos;
- Viagens de incentivo;
- Migração de curto tempo para fins de emprego;
- Intercâmbio de estudantes e professores;
- Submissão de bens a mercados;
- Entrega de bens a consumidores;
- Serviços militares em lugar diferente da base normal;
- Auxílios comunitários de trabalhos de ONG's em projetos fora de suas bases;
- Viagens de empregados do governo em serviço de Estado.

Wada (2009) subdivide o turismo de negócios em três grandes tipos de acordo com os objetivos do deslocamento: viagens corporativas, aquelas realizadas individualmente, rotineiras e que envolvem grande diversidade de viajantes no que tange a motivos, urgência e duração do deslocamento; eventos comerciais, onde o deslocamento pode ocorrer de forma individual, mas com um propósito e datas comuns a um grupo (convenções, treinamento, reuniões, entre outros); e, finalmente, as viagens de incentivos, que embora tenham características de lazer, fazem parte de uma campanha motivacional das empresas dentro de seus negócios, sendo custeadas pelas mesmas.

Observa-se que muitas das tipologias apresentadas pelos autores estão relacionadas a viagens para participação em eventos. De fato, o turismo de negócios engloba também esse tipo de viagem. Inclusive o Ministério do Turismo considera turismo de negócios e eventos como um

só tipo. Embora seja importante ressaltar que, para esse tipo de turismo, incluem-se eventos de cunho corporativo e técnico-científico (BRASIL, 2009c).

No Brasil, em 2008, em relação à relevância econômica do turismo de negócios, observa-se que as empresas gastaram, em média, R\$ 15,05 bilhões em viagens corporativas, o que representa 66,21% do PIB dos segmentos hoteleiro, aéreo e de locação de veículos (BRASIL TURISMO, 2008). Segundo pesquisa sobre a caracterização e dimensionamento do turismo internacional no Brasil realizada pela Embratur e pela Fipe em 2006, do total de turistas estrangeiros que vieram ao Brasil, 28,1% deles foram motivados por negócios, eventos e convenções (EMBRATUR; FIPE, 2009).

A importância do segmento de viajantes de negócios pode ser percebida também pelos seguintes fatores: envolve geralmente maior nível de gasto *per capita* do que qualquer outra forma de turismo; corresponde ao principal mercado da maioria das linhas aéreas e redes de hotéis; necessita de serviços de infra-estrutura e fornecedores especializados o que termina beneficiando o turismo de lazer; é a maior forma de turismo em vários destinos urbanos (SWARBROOKE; HORNER, 2001).

Além de tudo isso, o turismo de negócios traz uma série de benefícios ao destino turístico, já que termina incentivando também atividades de lazer: os viajantes a negócios geralmente pagam mais caro para utilizar os mesmos equipamentos dos viajantes de lazer, pois são mais exigentes em relação à qualidade nos serviços e facilidades especiais extras; o viajante de negócios torna-se um viajante de lazer, uma vez que seu dia de trabalho acaba consumindo também serviços direcionados a esse segmento; as conferências geralmente incluem programas de atividades de lazer entre as sessões; as viagens de incentivo incluem a oferta de viagens de lazer como premiação a um bom trabalho; muitos viajantes de negócios estão acompanhados por seus parceiros (as) e crianças, que vão para fazer lazer (SWARBROOKE; HORNER, 2001).

Essa perspectiva de aliar o turismo de negócios ao lazer corrobora para que não só os grandes centros recebam esse tipo de turista. Muitos destinos com grande potencial de lazer, atrativos naturais e culturais tem se beneficiado do desenvolvimento do turismo de negócios, sendo muitas vezes, até mais expressivo que o próprio turismo de lazer. Apesar das viagens de negócios incluírem também, de alguma forma, o lazer, existem diferenças no que se refere à

demanda específica de turismo de lazer e de turismo de negócios que não podem ser ignoradas. A partir do Quadro 3 é possível identificar perguntas básicas que permitem diferenciar aspectos de cada uma das formas de turismo.

Quadro 3 - Turismo de lazer e turismo de negócios

Questionamentos	Turismo de Lazer	Turismo de Negócios
Quem paga?	O turista	Empresa ou entidade que o viajante representa
Quem decide o destino?	O turista	Organização do evento se for o caso; ou empresa para qual o viajante trabalha
Quando as viagens acontecem?	Feriados, fins de semana e férias	Durante todo ano, especialmente de segunda-feira a sexta-feira
Tempo da reserva até a efetivação da viagem?	Reservas com meses de antecedência	Prazo curto entre a reserva e a viagem
Quem viaja?	Qualquer um com tempo e dinheiro	Aqueles que o trabalho requer que viajem ou que são membros de associações
Qual o tipo de destino escolhido?	Todos, em especial, praia, centros urbanos, montanhas, rural	Centros urbanos e industrializados

FONTE: Adaptado de SWARBROOKE; HORNER, 2001, p.11.

As viagens corporativas, geralmente possuem datas pré-estabelecidas e dificilmente são alteradas durante o percurso; as atividades durante a viagem também são programadas com antecedência e, no geral, envolvem apenas um indivíduo, ao contrário do turista de lazer, que possui horários mais flexíveis. Apesar do turismo de negócios ocorrer muito em centros urbanos e industrializados, ele ocorre também em outros destinos, inclusive aqueles voltados ao lazer como é o caso de São Luís.

Para entender a demanda pelo turismo de negócios devem ser levadas em conta duas dimensões: a do comprador e a do consumidor. Enquanto no turismo de lazer elas correspondem à mesma figura, no turismo de negócios são entes diferentes. Dessa forma, os serviços que constituem o tripé do turismo: transporte, agenciamento e hospedagem (BARRETTO, 2003), devem considerar essa diferença na definição das suas estratégias, já que tanto o comprador quanto aquele que consome o produto são importantes no processo de compra, e exigem ações diferenciadas.

Nesse sentido, a preocupação e busca do entendimento sobre o turismo de negócios, por meio de classificações, diferenciações e identificação de comportamentos, características e preferências desses turistas é fruto do próprio desenvolvimento da atividade turística. Tal desenvolvimento é observado a partir da diversificação da oferta mundial em relação às

tendências da demanda, o que entre outros fatores, ocasiona a expansão do mercado e o surgimento e consolidação de variados segmentos turísticos.

O turismo de negócios é um dos segmentos mais importantes e seu progresso em níveis mundiais tem sido estimulado principalmente pela internacionalização dos mercados e o desenvolvimento mundial de negócios (ANDRADE, 2000). Além disso, dentro do próprio segmento de negócios existem grupos com uma série de características diferentes, pois, como citado por Swarbrooke e Horner (2001), existem vários tipos de turistas de negócios, já que o termo negócios tem uma abrangência muito ampla.

Apesar da sua importância, ainda existem poucos estudos sobre o turismo de negócios. Realizou-se um levantamento no banco de dados do *site* do Ministério do Turismo e, de um total de 782 publicações, entre dissertações e teses, apenas nove tratavam no todo ou em grande parte de turismo de negócios: GRAZIADEI, (2002); MARTINS, 1988; SOUZA, 2001; CHAGAS, 2004; MARBACK, 2004; CANOVAS, 2004; WANDERLEY, 2004; SILVA, (2005); MARTIN, 2006. As buscas realizadas em outros bancos de dados também reafirmaram a escassez da literatura sobre o tema.

Dentre os estudos encontrados envolvendo turismo de negócios e hotelaria, observou-se que a grande maioria enfoca o “produto hotel” e que aspectos desse produto são mais ou menos importantes para esse público. Alguns exemplos de temas encontrados dizem respeito: aos atributos dos hotéis considerados importantes por esse público, aos determinantes da escolha do hotel, à avaliação da qualidade do serviço, aos aspectos relacionados a níveis de satisfação, às diferenças de importância dada aos atributos conforme o nível dos hotéis, às diferenças nas expectativas e no processo de escolha do hotel para o público de negócios e para o público de lazer, entre outros (WANDERLEY, 2004; GUNDERSEN et al, 1996; MARTINS, 1988; CANOVAS, 2004; GRIFFIN et al, 1996; LEWIS, 1984).

Dolnicar (2002) fez um levantamento de vários artigos sobre o tema e percebeu que alguns atributos do hotel quase sempre aparecem nas pesquisas relacionadas a esse público como aspectos importantes: localização, reputação (marca) e preço. Embora outros atributos também apareçam na literatura, como qualidade no atendimento, comida e limpeza, aqueles três são os citados com maior frequência como itens importantes para o mercado de negócios.

A localização aparece de forma mais genérica já que é citada por segmentos de negócios variados. A reputação está muito relacionada com a marca, dessa forma, entende-se que esse mercado de negócios dá maior valor a hotéis cujas marcas são conhecidas e, finalmente, a preocupação com preço é um aspecto que aparece de forma muito variada, tendo uma determinada importância de acordo com o nível do hotel e a posição hierárquica do hóspede de negócios dentro da empresa.

Por outro lado, ao se comparar hotéis com diferentes categorias, há variação sobre que atributos são considerados mais importantes pelos hóspedes de cada um deles. Os hóspedes de hotéis de maior categoria citam o bom serviço, a boa localização, a atmosfera de hospitalidade; já os de categoria econômica, além da qualidade de atendimento e hospitalidade, citam aspectos mais tangíveis como a qualidade da cama, da alimentação, a televisão, o banho (DOLNICAR, 2002). É necessário, ainda, oferecer ao turista de negócios, serviços característicos, como salas de conferências, espaço para reuniões, acesso à Internet, transporte alternativo, entre outros (SOUZA, 2001).

Esses serviços característicos, contudo, já estão se tornando padrão na maioria dos hotéis, o que dificulta a diferenciação. Contudo, para tentar oferecer atributos e serviços diferenciados a cada tipo de turista de negócios é necessário antes de tudo conhecê-los, já que esse mercado é dinâmico, apresentando expectativas variadas: o turista de negócios vai desde o alto executivo, até pequenos grupos de trabalho operacional; as empresas possuem políticas de viagens diferentes, há aquelas que utilizam uma agência corporativa até aquelas que efetuam a compra direto no hotel por meio de sistemas de gestão de viagens integrados. Todos esses aspectos são importantes para definir as formas de segmentação.

Sabe-se que a identificação dos segmentos é um meio de organizar o turismo para fins de planejamento e gestão do mercado (BRASIL, 2009d). Faz parte das estratégias de marketing, sendo importante tanto no âmbito do planejamento macro de ações do setor, feitas através de políticas governamentais, quanto pelas empresas (hotéis) que atuam nele, que será o objeto do próximo tópico.

2.1.3 Um olhar sobre a atividade hoteleira

O turismo é estudado do ponto de vista sistêmico. Um sistema é definido como um conjunto de elementos ou partes que estão conectados por alguma forma de interação e dependência formando um todo organizado com um objetivo (BERTALANFFY, 1972). A Teoria Geral dos Sistemas foi elaborada por Ludwig Von Bertalanffy em 1937, para a Biologia, mas é utilizada largamente pela administração e para o entendimento de outros campos de estudo, entre eles o turismo. Tal teoria enfatiza a inter-relação e interdependência existente entre os componentes de um sistema.

O turismo constitui-se em um sistema aberto já que interage com o seu meio. Como pode ser observado pela Ilustração 1, no sistema turístico são identificados os seguintes elementos: o turista, a região de origem, a região de destino, a rota percorrida da região de origem até a região de destino. A indústria de turismo e viagem que engloba acomodação, transporte e todas as outras organizações que fornecem produtos aos turistas (LEIPER, 2004).

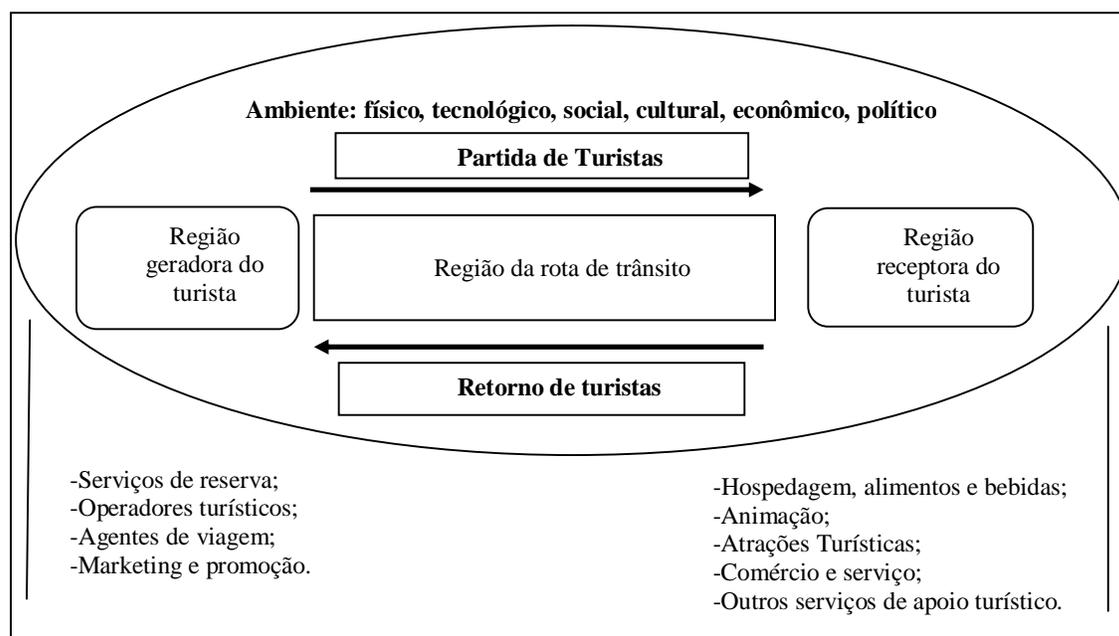


Ilustração 1 - Sistema do turismo de Leiper

FONTE: Baseado em LEIPER, 2004, p.53

Existem vários outros autores que propõem modelos sistêmicos para a atividade turística. Beni (2007) apresenta o SISTUR, Sistema de Turismo, um modelo composto por três conjuntos: um conjunto de relações ambientais; um conjunto de relações da organização estrutural; e um conjunto das ações operacionais (Ilustração 2). O primeiro conjunto refere-se

aos subsistemas ecológico, social, econômico e cultural, que embora de forma isolada estejam fora do sistema turístico influenciam fortemente e são influenciados por essa atividade; o segundo conjunto engloba a superestrutura e a infra-estrutura, a primeira compreende as políticas oficiais de turismo, órgãos oficiais e a segunda os serviços de infra-estrutura básica, imprescindíveis para a atividade: saneamento básico, organização espacial, comunicação, entre outros. E, finalmente, o terceiro conjunto que trata da dinâmica do sistema turístico propriamente dito envolvendo oferta de serviços turísticos e demanda, nesse subsistema encontram-se as empresas que prestam esses serviços como os meios de hospedagem.

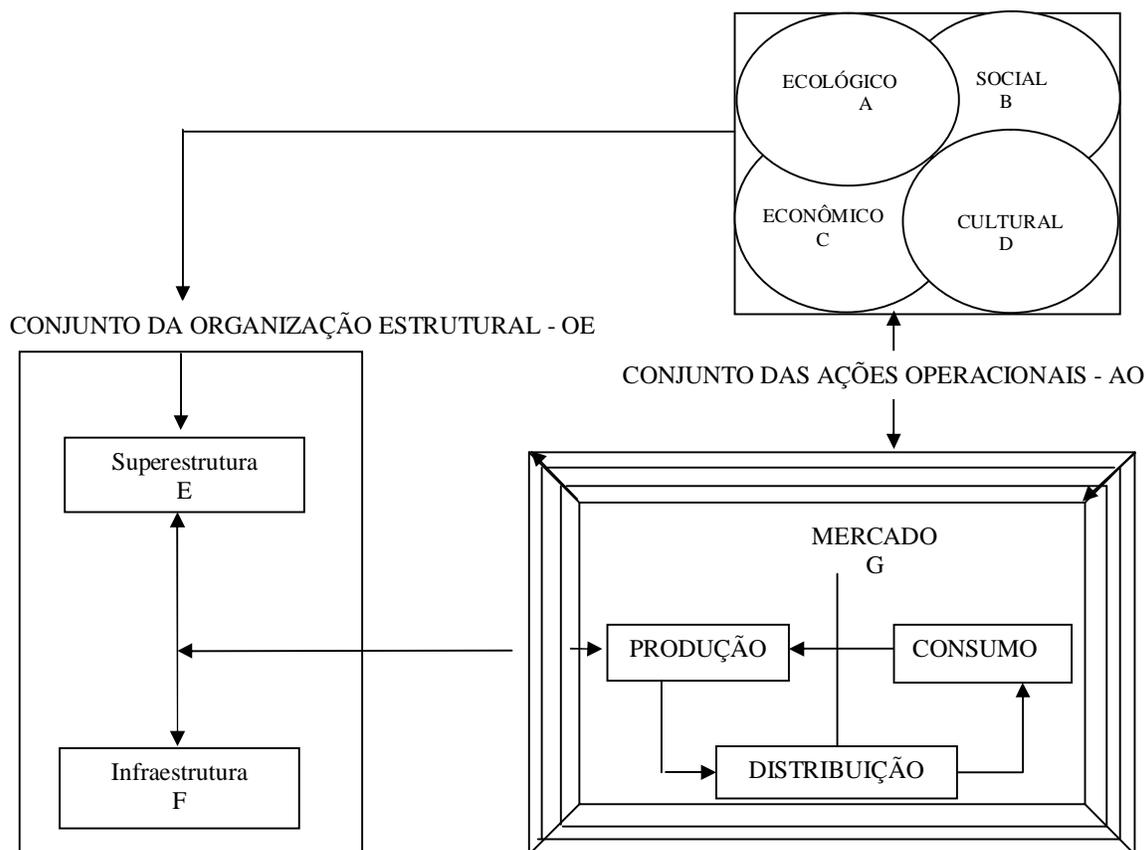


Ilustração 2 - Sistema de turismo (SISTUR) de Beni

Fonte: BENI, 2007, p. 50.

Dessa forma, nos dois exemplos de sistema turístico os hotéis, enquanto meios de acomodação que contribuem para a permanência dos turistas em uma localidade, fazem parte da gama de organizações que fornecem produtos aos turistas, exercendo um papel importante para o funcionamento desse sistema.

Do ponto de vista histórico, os meios de hospedagem têm raízes muito antigas, pois, as viagens acompanham o desenvolvimento humano desde a sua fase nômade, quando o deslocamento era uma questão de sobrevivência (BARBOSA, 2002), fazendo parte, desde então, de vários momentos da sociedade e sendo influenciadas e caracterizadas conforme as mudanças ocorridas em cada época. Embora bem diferentes do que são atualmente, os meios de hospedagem surgem a partir deste deslocamento de pessoas, já que existe uma necessidade natural de viajantes por acomodação e alojamento.

Fazendo um resumo das viagens e do surgimento dos meios de hospedagens, observa-se que desde a Grécia Antiga há o espírito de hospitalidade e pessoas designadas a atender aos viajantes. Posteriormente, a expansão do império Romano também incentivou as viagens, inclusive para destinos termais e litorâneos, entre outros. Na Idade Média, destacam-se as viagens por motivos religiosos e a hospitalidade dos peregrinos, sendo principalmente a partir do Renascimento o surgimento de viagens de cunho cultural, através do famoso *Gran Tour*, viagem de complementação de estudos e formação de jovens aristocratas e da recente burguesia (YASOSHIMA; OLIVEIRA, 2005).

Supõe-se que a primeira hospedaria tenha sido erguida na Grécia Antiga com a finalidade de hospedar visitantes que iam até lá para assistir aos jogos olímpicos. Além disso, nesse mesmo período, começam a surgir muitos meios de hospedagem em função de viagens religiosas, guerras e conquistas de novos territórios, o que é observado não apenas na Grécia Antiga, mas também, durante o Império Romano, influenciado principalmente pela construção de estradas. As hospedarias se estabeleciam ao longo dessas estradas para acomodar os viajantes e servir de local de descanso para os cavalos, que era o meio de transporte da época e, devido às longas distâncias, exigiam várias paradas até o destino final (CÂNDIDO; VIERA, 2003).

Contudo, após a decadência do Império Romano, a segurança nas estradas diminuiu e com ela também as viagens, atingindo negativamente os meios de hospedagem nesse período. Por outro lado, as peregrinações em virtude do Cristianismo e do Islamismo incentivaram as viagens por motivos religiosos e, conseqüentemente, auxiliaram no crescimento dos inúmeros meios de hospedagem, principalmente em mosteiros (BARBOSA, 2002). Os meios de hospedagem desse período recebiam as mais variadas denominações: tavernas, hospedarias, camponas, entre outros (CÂNDIDO; VIERA, 2003). Em verdade, esses estabelecimentos

eram bem distintos dos que existem nos dias de hoje, bem mais simples, com poucos serviços e pouca higiene.

Com o final da Idade Média, começa a existir na Europa³ uma preocupação em melhorar o serviço oferecido nos empreendimentos de hospedagem, os quais passam a existir não apenas em beiras de estrada, mas também nas cidades. Criam-se sociedades e agremiações para garantir um bom serviço e são estabelecidas as primeiras leis visando à regulamentação do setor. Nessa época, e nos anos que se seguem, começa a brotar a preocupação com a qualidade nos meios de hospedagem, o que é algo essencial na atualidade (CÂNDIDO; VIERA, 2003).

Considerando o momento histórico da Revolução Industrial, ocorrida a partir da metade do século XVIII e início do século XIX, observa-se que esta propiciou uma transformação econômica e social em sua época. Houve a substituição do trabalho artesanal e agrícola pela produção industrial; o deslocamento das pessoas da zona rural para a zona urbana em busca de empregos nas fábricas; o conseqüente desenvolvimento das cidades; a formação de uma burguesia com tempo, dinheiro e disponibilidade para viajar. Todos esses fatores contribuíram para o desenvolvimento do turismo organizado, em especial, o desenvolvimento tecnológico conseguido a partir desta revolução, que permitiu a melhoria dos equipamentos turísticos. Houve uma modernização nos meios de transporte através dos trens a vapor e dos transatlânticos, que possibilitaram o deslocamento do maior número de pessoas, o que estimulou o desenvolvimento dos meios de hospedagem (PAGE; CONNELL, 2006).

A partir dessas mudanças, advindas com a Revolução Industrial, e de acordo com Cândido e Viera (2003), o marco para o turismo planejado se dá naquele mesmo século, quando um inglês chamado Thomas Cook, em 1841, organiza a primeira viagem de excursão, e dez anos depois monta a primeira agência de viagens do mundo. Outro marco importante, do ponto de vista da hotelaria, foi a fundação, em 1893, da *École Hotelière*, a primeira escola de Hotelaria do mundo, que existe até os dias de hoje, localizada em Lausanne, na Suíça, abrindo espaço para o início da profissionalização do setor – uma necessidade que começava a se apresentar.

³ Faz-se referência à Europa em conseqüência da matriz historiográfica da hotelaria ter por base uma realidade histórica européia.

Ademais, houve um estímulo ao deslocamento de pessoas pela instituição de novos hábitos como a viagem a lazer. Isso foi possível graças à melhoria dos transportes por meio da utilização do vapor e da construção de estradas de ferro, e também do crescimento da hotelaria mundial por meio da evolução tecnológica e das novas técnicas de construção civil. Nesse período, era corrente que surgissem hotéis em locais próximos às estações ferroviárias (BARBOSA, 2002).

Observa-se que o desenvolvimento tecnológico, principalmente dos meios de transporte, sempre impulsionou o setor. No século XX não foi diferente, houve um grande estímulo em razão do aumento da oferta de meios de transporte, mais seguros e rápidos, além das reivindicações sociais, que culminaram na aquisição de direitos trabalhistas possibilitando tempo livre aos trabalhadores permitindo maiores possibilidades, em especial, a partir de 1950 com o crescimento de uma sociedade focada no consumo e no lazer.

Esse impulso deveu-se também ao processo de construção de infra-estrutura das cidades para melhor atendimento ao turista: saneamento básico, hospitais, rodovias, aeroportos, centros de informação ao turista, surgimento de órgãos governamentais e empresas voltadas ao turismo. Além disso, já no século XXI observa-se também a influência da literatura, filmes e televisão no estímulo ao interesse de visitar certas localidades (PAGE, CONNELL, 2006).

O aumento da oferta de meios de hospedagem pode ser citado, também, como fator impulsionador, já que, assim como tempo disponível e dinheiro, a existência de fornecimento de serviços ao turista, como os de acomodação, são igualmente importantes na geração de uma demanda turística (PAGE; CONNELL, 2006).

No caso do Brasil, não foi muito diferente. Segundo Cândido e Viera (2003), a necessidade de alojar pessoas se dá desde a colonização com a instalação das capitânicas hereditárias. Nesse período, os viajantes se hospedavam nas casas-grandes dos engenhos e fazendas, nos casarões das cidades, nos conventos e em ranchos no meio das estradas (ANDRADE *et al*, 2000).

Contudo, o primeiro marco da hotelaria no Brasil foi a chegada da corte portuguesa a este país em 1808, o que incentivou a implantação de hospedarias no Rio de Janeiro, devido ao grande número de pessoas para se alojar (ANDRADE *et al*, 2000). Movimentos turísticos como o

termalismo⁴, aliados ao desenvolvimento de estradas e ferrovias como a Rio-Petrópolis, construída em 1860, também contribuíram para o desenvolvimento de hotéis a partir deste período (SOLHA, 2005).

No entanto, a hotelaria no Brasil começa a se desenvolver de fato a partir do século XX. Em 1904, foi criada a primeira lei de incentivos para a implantação de hotéis no Rio de Janeiro. Em 1922, foi construído o Copacabana Palace, cuja sofisticação era pioneira no país naquela época. O desenvolvimento de cassinos também contribuiu para a construção de hotéis, de forma que a proibição dos jogos de azar, em 1946, inviabilizou hotéis construídos destinados para esse fim. Em 1966, criou-se a Embratur e o FUNGETUR, Fundo Geral de Turismo, constituindo-se este último em um fundo para incentivo do turismo, principalmente por meio de incentivos financeiros para a construção de hotéis (ANDRADE, 2000).

Em 1971, começam a adentrar no país as redes internacionais de hotéis, sendo a primeira delas a Hilton International Corporation. Até o final dessa década instalaram-se ainda as redes Holiday Inn, Sheraton (Intercontinental), Meridien, Méditerranée (PROSERPIO, 2003). Na década de 1980, a retração financeira não poupou o segmento de hospedagem, contudo, na década seguinte, se consolidou a entrada de cadeias hoteleiras internacionais no país, fruto do processo de abertura econômica ao capital estrangeiro. Segundo Gorini e Mendes (2009), houve ainda outro fator que dinamizou essa entrada de redes internacionais: o fim do processo inflacionário no Brasil a partir do ano 1994, por meio do estabelecimento da nova moeda corrente, o Real, abrindo um novo ciclo de investimento e ampliação do parque hoteleiro.

Atualmente, no Brasil, estima-se um crescimento sustentado das redes hoteleiras, principalmente em função da expansão de bandeiras econômicas de hotéis como a Formule 1, da Accor, e a Best Western. Observa-se também que os hotéis acompanham as mudanças que moldam cada época. Um exemplo é a tendência atual de participação desses empreendimentos em estratégias verdes através da adesão a movimentos *eco-friendly* por meio do emprego de políticas sustentáveis, como energia alternativa, economia de água, reciclagem (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2008).

⁴ Forma de turismo relacionada aos benefícios à saúde proveniente dos banhos termais, dos banhos de mar, que remontam ao período da Grécia Antiga.

Existem hoje, vários tipos de meios de hospedagem, tais como, albergues, pousadas, e os próprios hotéis, que embora se pautem no oferecimento de hospedagem, variam principalmente em função da gama de serviços a ela acrescidos. O hotel é uma empresa que lida com diversos públicos e oferece vários tipos de produtos. Embora a oferta de hospedagem seja o principal foco, a maioria dos hotéis, em especial os de médio e grande porte, busca oferecer mais do que isso, agregando valor ao seu produto principal por meio do fornecimento de serviços de alimentação, infra-estrutura para eventos, serviços de lazer, serviços de agenciamento entre outros.

A hotelaria, assim como o turismo, constitui-se em uma atividade desenvolvida dentro do setor de serviços. De acordo com Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, que juntamente com o Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem foi aprovado pela Deliberação Normativa da EMBRATUR Nº 429, em seu art. 2º define empresa hoteleira como sendo “pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira” (EMBRATUR, 2002, p.2). Desse modo, a principal finalidade de um hotel é o fornecimento de hospedagem, muito embora haja uma ampliação desse produto.

Ao se tratar dos produtos consumidos pela demanda turística, dentre eles o hotel, é importante frisar que eles constituem um grupo heterogêneo, em função da grande diversidade de perfis e motivações dos visitantes para as suas viagens, além das condições naturais e econômicas de cada local visitado. Em virtude disso, a OMT desenvolveu a Classificação Internacional Uniforme das Atividades Turísticas de modo compatível ao Padrão Internacional de Classificação das Contas Industriais (*International Standard Industrial Classification- ISIC*), elaborada pelas Nações Unidas, de modo a garantir a compatibilidade internacional das estatísticas de turismo. No Brasil, a classificação de atividades econômicas adotada oficialmente também guarda compatibilidade com a ISIC (IBGE, 2008).

A partir dessa classificação e de acordo com IBGE (2008), os bens e serviços (produtos) de um país podem ser classificados como específicos do turismo ou não, específicos são os que possuem relação com essa atividade. Os produtos específicos do turismo englobam os chamados produtos conexos ao turismo e os produtos característicos do turismo conforme a Ilustração 3.

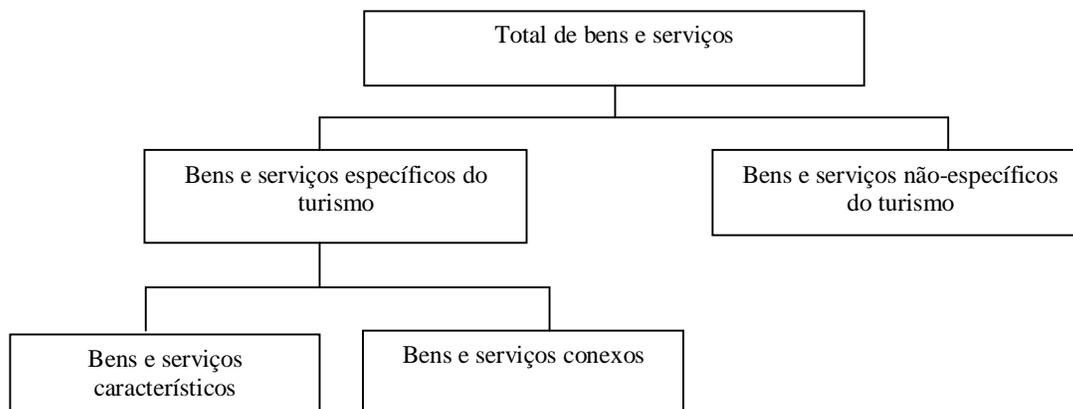


Ilustração 3 - Classificação dos produtos turísticos
 FONTE: IBGE; 2008, p. 10.

Os produtos conexos ao turismo incluem produtos que apesar de identificados como específicos do turismo em um dado país, não são assim reconhecidos em nível mundial, como é o caso dos serviços de transporte ferroviário urbano e suburbano de passageiros. Isso ocorre porque o deslocamento propiciado por este meio de transporte implica, em geral, em um percurso bastante utilizado pelos passageiros em seu entorno habitual. Já os produtos característicos do turismo, correspondem àqueles que deixariam de existir significativamente ou seus níveis de consumo estariam sensivelmente comprometidos se houvesse ausência de visitantes (IBGE, 2008), é o caso dos meios de hospedagem, ou seja, há um predomínio de turistas entre os usuários do produto.

Viera (2003) afirma que o produto hoteleiro pode ser entendido como um conjunto de produtos tangíveis e intangíveis que visam à satisfação dos anseios dos hóspedes. Seria tangível na medida em que oferece produtos concretos, isto é, produtos que podem ser identificados pelo olfato, paladar, visão ou tato, como alimentos, bebidas, mobiliário, entre outros. Por outro lado, oferece também serviços intangíveis como o atendimento, a qualidade na prestação de serviços, a simpatia e amabilidade dos prestadores do serviço, e o próprio momento vivenciado no hotel. A estada em si é única, é algo intangível e subjetivo.

Em função da diversidade de formas de turismo no que se refere à motivação dos turistas, os hotéis devem adequar o seu produto às diversas necessidades de seu público-alvo. Em especial no caso dos turistas de negócios, já que estes possuem características específicas, que devem ser levadas em consideração quando da definição de estratégias de marketing da empresa.

Em virtude desse tipo de viagem acontecer ao longo de todo o ano, esse público contribui substancialmente para utilização dos equipamentos turísticos na baixa temporada, em especial colaboram com a manutenção das taxas de ocupação⁵ dos hotéis nesses períodos. Já que o produto hospedagem não pode ser “estocado” para vendas futuras, característica básica dos serviços.

A diária não vendida em um dia não pode ser recuperada no dia seguinte. Dessa forma, a sazonalidade é uma característica da atividade turística que gera muitos efeitos negativos, entre eles também a alta rotatividade de pessoal, em função de muitos empregos serem temporários, o que pode comprometer a qualidade do serviço (SUGIMOTO, 2007).

Contudo, apesar da geração de empregos temporários, a atividade hoteleira se destaca pelo custo da geração de emprego não-temporário, sendo um dos mais baixos da economia brasileira. Nacionalmente, o valor de produção exigido para a criação de um emprego neste setor é de R\$ 16 mil, na região Nordeste é menor ainda caindo para R\$13 mil. Se comparado a outros setores como o da construção civil ou o têxtil, o valor para gerar emprego requer quase o dobro, cerca de R\$ 28 mil. O setor da siderurgia tem um custo quatro vezes maior R\$ 68 mil, como pode ser observado na Tabela 2 (FIPE, 2006).

Tabela 2 - Produção da atividade para a geração de uma unidade de emprego (em R\$)

Setor de atividade	Região					Média Geral
	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	
Hospedagem	16.195,4	13.331,9	15.127,1	17.840,7	14.768,0	16.198,6
Construção Civil	29.830,2	21.636,5	26.046,0	30.640,2	29.890,2	28.033,0
Indústria Têxtil	24.541,7	20.117,8	25.734,2	29.583,4	30.523,6	27.435,2
Siderurgia	71.695,3	43.324,2	54.199,7	69.561,1	72.673,6	68.205,9

Fonte: FIPE; 2006, p. 29.

Além disso, a hotelaria proporciona impactos regionais muito positivos, já que é uma das atividades que possibilita menores “fugas” de recursos da região onde estão instalados os hotéis, contribuindo para a melhoria da distribuição regional de renda (Gráfico 2).

⁵ A taxa de ocupação hoteleira é a relação entre o total de unidades habitacionais vendidas e o total de unidades habitacionais disponíveis.

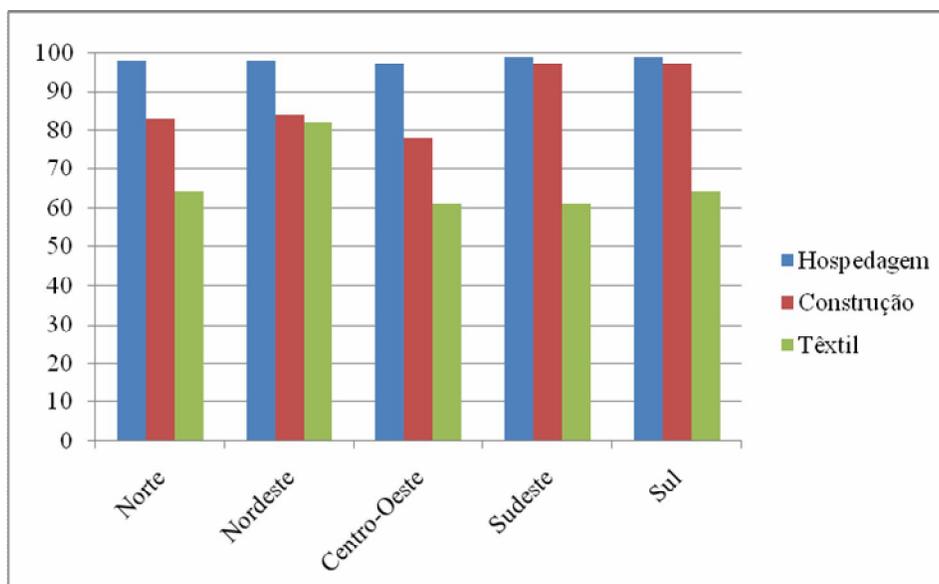


Gráfico 2 - Proporção de renda total gerada por setor retida na própria região

Fonte: FIPE; 2006, p.34.

De acordo com o Ministério do Turismo, em pesquisa anual sobre a conjuntura econômica do turismo, 99% do mercado de meios de hospedagem considerou que a economia brasileira apresentou, em 2008, desempenho superior ao de 2007 (BRASIL, 2009c). Acompanhando esta tendência, de acordo com essa pesquisa, o mercado brasileiro de hotelaria também registrou expansão frente ao ano anterior.

A pesquisa aponta a expansão do turismo de negócios e de lazer, bem como da realização de eventos, e o aumento de investimentos das empresas na construção de novos empreendimentos, gerando o acréscimo da demanda, o que influenciou a evolução do faturamento no setor: 2008 (+19,9%), 2007 (+12,9%), 2006 (+12,0%), 2005 (+23,5%) e 2004 (+17,5%) (BRASIL, 2009c).

Destacada a importância histórica e econômica do setor hoteleiro e retomando a discussão sobre a relevância dada ao seu público de negócios, cabe ressaltar que as pessoas que viajam com esse intuito, geralmente possuem uma frequência de hospedagem em um mesmo hotel, maior que a de um turista de lazer. Isso possibilita uma melhor identificação dos segmentos mais importantes e o posterior desenvolvimento de ações voltadas ao fortalecimento do relacionamento e fidelização do cliente, gerando vantagens a ambas as partes. Segundo Souza (2001, p. 95) “a fidelização ocorre com muito mais frequência no turismo de negócios, haja vista que, geralmente, os executivos necessitam retornar à cidade com maior regularidade,

para dar manutenção a seus negócios”. Para um melhor entendimento deste aspecto, em especial a identificação das características destes segmentos, abordam-se os preceitos do marketing empresarial.

2.2 Campo de ação do marketing: marketing empresarial

De acordo com Lambin (2000), o campo de ação do marketing pode se dividir em três âmbitos: marketing de consumo, no qual as transações ocorrem entre empresas, consumidor final, indivíduos e família; o marketing industrial, em que as duas partes que participam da troca são empresas; e o marketing social que engloba o campo de ação de organizações sem fins lucrativos, museus, universidades, entre outros. Nesse sentido, dependendo da atividade da empresa, as ações de marketing são voltadas para o consumidor final ou para outra organização.

Embora existam diferenças entre o mercado consumidor e o mercado organizacional, para Ferrel e Hartline (2008) eles possuem algumas similaridades: ambos possuem compradores e vendedores que querem fazer boas compras e satisfazer desejos pessoais e organizacionais; utilizam processos de compra que possuem estágios de identificação da necessidade, busca de informações e avaliação do produto; e ambos pretendem satisfazer seus clientes.

O marketing industrial, apesar de possuir essa denominação, não é apenas voltado a organizações industriais. Para Webster e Webster Jr. (1995) e Hutt e Speh (2002), os participantes dessas relações de troca podem ser tanto empresariais quanto institucionais ou governamentais.

A utilização deste termo é uma questão mais de conveniência do que qualquer outra coisa (WEBSTER; WEBSTER JR., 1995), já que, a palavra industrial, não se refere exclusivamente a uma empresa industrial no sentido de ser fabril, mas sim, em um sentido mais amplo, relacionado a atividades transacionais entre organizações. “O marketing industrial é a atividade humana direcionada a satisfazer os desejos e necessidades das organizações por meio do processo de compra” (REEDER *et al*, 1987, p.8).

Dessa forma, a acepção do termo industrial diz respeito a organizações industriais, comerciais, de serviço, governamentais e institucionais. Essa denominação é comumente utilizada em função deste tipo de marketing ter sido direcionado inicialmente para organizações fabris, mas com o aumento do seu escopo, o termo também muda, tendo em vista a necessidade de englobar outros tipos de organizações. Dessa forma as designações “Marketing *Business to Business* ou Marketing BtoB”, “Marketing Empresarial” ou ainda “Marketing Organizacional” passam a ser utilizadas de forma similar, sendo mais adequadas do que a expressão “Marketing Industrial”.

Para Webster e Webster Jr. (1995), o marketing empresarial é o marketing de bens e serviços para consumidores industriais e institucionais, incluindo: firmas de manufaturas, governo, instituições de utilidade pública, instituições educacionais, hospitais, atacadistas, varejistas e outras organizações formais. Buell (1970) coloca que esse tipo de marketing direciona produtos às empresas e organizações para seu próprio uso ou para a produção de outros bens e serviços. Brierty *et al* (1998) partilha do mesmo conceito e reforça que os compradores empresariais podem utilizar os bens ou serviços adquiridos na produção de outros ou na operação e manutenção dos negócios.

O fato das transações de consumo fazerem parte do dia a dia das pessoas termina contribuindo para que esse tipo de marketing seja mais comumente conhecido do que o marketing empresarial. Dessa forma, tecer uma comparação entre os dois acaba colaborando para um melhor entendimento deste último.

Existem muitas diferenças em relação ao marketing empresarial ou BtoB e ao marketing de consumo ou BtoC. Tais diferenças se fundamentam pelo fato de serem mercados com características distintas e que, portanto, necessitam de tratamentos diversos. A distinção do marketing BtoB e do marketing BtoC inicia-se pela intenção de uso do produto e pelo público que se quer atingir. Enquanto para o consumidor o uso do produto é pessoal, no BtoB ele contribui para a produção de algum outro bem ou serviço.

O marketing empresarial é uma atividade direcionada por meio do processo de troca para a satisfação dos desejos e necessidades das organizações (REEDER *et al*, 1987). Existem diferenças significativas entre o comportamento de compra desses dois mercados, algumas vezes “os produtos são iguais, mas são necessárias abordagens de marketing

fundamentalmente diferentes para alcançar o comprador organizacional” (HUTT; SPEH, p. 34, 2002). Este caso pode ser ilustrado pela própria atividade hoteleira, na qual se trabalha com o mesmo produto direcionando-o aos dois tipos de públicos.

As diferenças do BtoB para o BtoC vão desde o tipo de cliente (natureza do mercado, demanda de mercado, comportamento dos compradores, relação entre compradores e vendedores) e a forma como o cliente usa o produto, já que no BtoB o cliente é uma organização (empresa, governo, instituição), bem como diferenciam-se pelas influências ambientais e pelas estratégias de mercado (HUTT; SPEH, 2002). As estratégias do marketing BtoB e BtoC diferem em relação à ênfase que é dada a cada elemento do composto de marketing, considerando ainda que, no marketing BtoB, um número reduzido de clientes pode ser responsável por um grande volume de compras.

Na Ilustração 4, é possível verificar as características da demanda no mercado BtoB. Observa-se que há uma relação entre a demanda de produtos no BtoB com a demanda de produtos BtoC, onde o primeiro deriva do segundo. A demanda derivada termina gerando outras relações como a flutuação da demanda e/ou ações de estímulo à demanda. Além disso, o mercado BtoB tem menor sensibilidade e elasticidade da demanda em função do preço do que o BtoC.

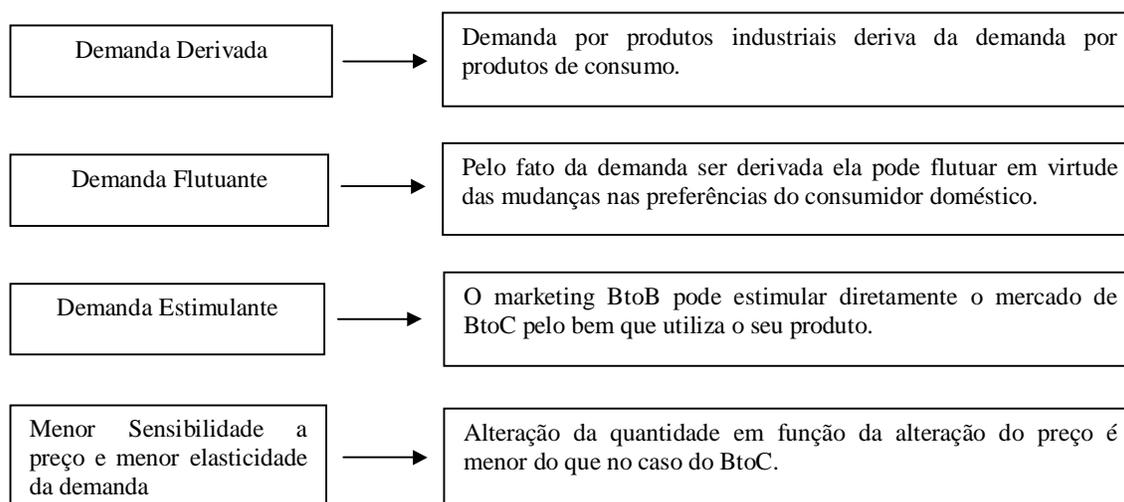


Ilustração 4 - Características dos mercados industriais segundo Hutt e Speh

FONTE: Baseada em HUTT; SPEH, 2002, p. 36

Em relação às diferenças de estratégias: o marketing BtoB enfatiza a venda pessoal em vez do anúncio, para atingir seu público; o vendedor industrial precisa entender os aspectos técnicos

das necessidades da organização, quem influencia na decisão de compra e de que modo, além disso, o produto no marketing BtoB também inclui um importante componente de serviço; e a negociação de preços é parte importante no processo de compra e venda industrial (HUTT; SPEH, 2002).

Jansson (1994) coloca que as inter-relações no BtoB são bem mais próximas, por isso deve ser dada atenção especial ao relacionamento entre comprador e vendedor. Hakasson (1982) levanta algumas observações a esse respeito: no BtoB tanto o comprador quanto o vendedor são ativos no mercado; a relação entre eles tende a ser de longo prazo, mais íntima, e caracterizada por um complexo padrão de interações entre as organizações; e finalmente a ligação entre as organizações é institucionalizada através do estabelecimento de determinados papéis para cada uma das partes.

Tais características podem ser percebidas no mercado de turismo de negócios na medida em que as empresas tomam a decisão de gerenciar suas viagens elaborando uma política de viagens de modo a ter uma correta dimensão do seu investimento e como tais recursos são gastos, inclusive estabelecendo parcerias com fornecedores preferenciais em função do volume de negócios.

No BtoB o número de clientes muitas vezes é reduzido e existe interdependência funcional, de maneira que a busca pela melhoria da performance do lucro através do volume de vendas ou *market share* não é tão expressiva quanto no BtoC, além disso, a identificação das necessidades dos consumidores pressupõe o conhecimento da economia de operação da empresa, a estrutura da indústria em que ela opera e como a empresa compete já que o processo de compra é complexo.

Outra característica é a interdependência vendedor-comprador que influencia na forma de seleção de grupos de consumidores, ou seja, a segmentação de mercado tem um significado especial nesse mercado em função do alto grau de interdependência entre as partes, em especial, no pós-venda. Outra característica é a complexidade do produto, o desenho dos pacotes de serviços, isto é, os serviços que acompanham o bem geralmente são mais importantes do que o bem por si só (WEBSTER, 1978).

É principalmente no comportamento de compra que são percebidas as diferenças entre o BtoC e o BtoB. No caso do BtoB, dependendo do que vai ser comprado, o número de fornecedores é restrito, a exigência por qualidade é maior e, dependendo do produto, esse grau de qualidade torna-se bem mais importante que o preço (WEBSTER; WEBSTER Jr. 1995). Além disso, a compra organizacional não é um evento isolado, mas um processo de decisão da organização onde existem vários participantes individuais.

A compra no BtoB é bem mais complexa que no BtoC. A decisão de compra envolve pessoas com responsabilidades diferentes, que interagem umas com as outras em caminhos organizacionais cujas escolhas são limitadas por critérios da organização (CHOFFRAY; LILLEN 1978a).

Pelo fato de várias pessoas influenciarem na decisão de compra é importante que o profissional do marketing BtoB entenda todo esse processo identificando os papéis desempenhados por cada membro; ademais, a ênfase nos relacionamentos é maior, pois a venda representa o início da relação, por isso a importância de conhecer bem o cliente, suas necessidades e a importância do produto dentro de suas operações.

Para Webster (1978, p. 27), “Clientes industriais devem ser vistos não apenas como ‘contas’, mas como um conjunto de tomadores de decisões individuais cujas preferências são trazidas juntas em um complexo processo de decisão de múltiplas pessoas restringidos por fatores ambientais da organização”.

Hutt e Speh (2002) citam 3 tipos de clientes empresariais: **empresas comerciais; órgãos governamentais; instituições**. Nos hotéis estão presentes esses três públicos. No caso do tipo de cliente denominado “empresa comercial”, quanto ao uso do produto, ela pode ser classificada em: **usuária** - quando compra produtos e serviços para dar suporte à produção; **produtora** - compra bens para incorporar em outros produtos vendidos; e **revendedora e distribuidora** - compram bens para revenda. Na perspectiva do hotel, esse tipo de cliente é considerado usuário, pela própria natureza de utilização do produto, ao se tratar de uma agência ou operadora, no entanto, pode ser considerado um cliente distribuidor.

Dessa forma, se a importância da compra depende da razão pela qual o produto é adquirido, isso vai estar relacionado também com o modo como ele entra no processo produtivo da

organização compradora. Sendo assim, além da classificação do mercado e dos clientes, existe também uma classificação relacionada aos produtos, que podem ser: **produtos de composição** - fazem parte do produto acabado, matéria-prima, materiais e peças manufaturados; **produtos de fundação** - são itens de capital, instalações, equipamentos acessórios; **produtos facilitadores** - suprimentos e serviços que dão apoio às operações, mas não fazem parte do processo produtivo (HUTT; SPEH, 2002).

No caso do serviço hoteleiro, ele pode ser classificado como um produto facilitador, já que não entra no processo de produção ou fundação, mas contribui com outros aspectos para o desenvolvimento das atividades da organização compradora. Uma empresa, por exemplo, que tem atividade em várias localidades, precisa alojar seus funcionários, consultores que tenham necessidade de se deslocar em função da sua atividade, ou ainda na própria instalação de uma nova empresa em um local, pode ser necessário o deslocamento e a estada de profissionais para a concretização do negócio, entre outras situações. No Quadro 4 pode ser vista a classificação proposta por Hutt e Speh (2002).

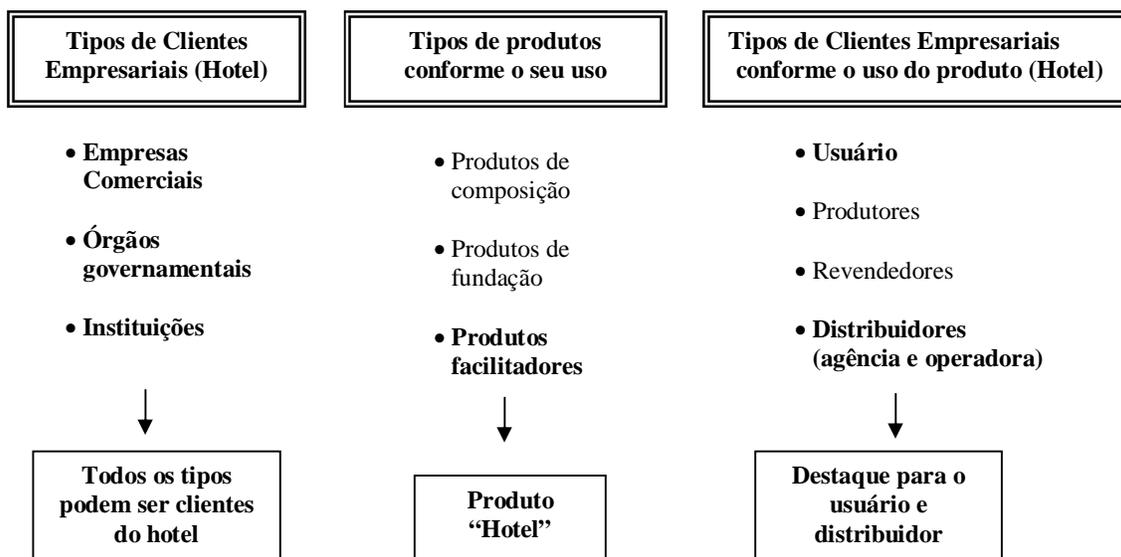


Ilustração 5 - Classificação BtoB adaptada para a hotelaria: clientes, empresas e produtos

FONTE: Baseado em HUTT; SPEH, 2002. p. 44-47

Sob outro aspecto Kotler e Keller (2008) identificam quatro tipos de clientes organizacionais: **clientes com orientação para o preço** - onde o preço é a variável mais importante para a decisão de compra; **clientes com orientação para a solução** - aqueles que buscam outros atributos além de preço baixo, como custos menores de fornecimento, serviços confiáveis;

clientes refinados - primam por melhor desempenho em termos de qualidade do produto, assistência e entrega; **clientes de valor estratégico** - visam relacionamento de longo prazo com um único fornecedor. No entanto, essa classificação vai depender também da importância do produto para a empresa, pois uma mesma empresa pode ter orientação para preço ou solução, dependendo da situação de compra.

Contudo, qualquer que seja o tipo de produto, ou o perfil do cliente empresarial, o entendimento da compra empresarial é essencial para a elaboração das estratégias. Segundo Siqueira (2005), a compra empresarial tende a ser mais demorada do que a compra de consumo já que existem vários atores envolvidos no processo, o que implica também em uma responsabilidade dispersa.

Para entender esse processo, vários autores sugeriram modelos e pontos que devem ser considerados. Choffray e Lilien (1978b) fazem um apanhado dos três principais modelos de compra empresarial: modelo baseado em situações de compra de Robinson e Faris; modelo baseado no conceito de centro de compras de Webster e Wind (1972); modelo baseado em três elementos para a compra empresarial de Sheth (1973).

O processo de compra empresarial de J. Robinson e Charles W. Faris define situações de compra organizacional: compra nova, recompra modificada e recompra direta descrevendo também as etapas que ocorrem no processo de compra (HUTT; SPEH, 2002). Em se tratando dos clientes organizacionais dos hotéis, podem ocorrer as três situações de compra, a primeira no caso de compras que nunca foram efetuadas nos hotéis, a segunda quando a empresa já utiliza o serviço de outro hotel e pode identificar benefícios na mudança de fornecedor e a última quando já existe uma relação entre hotel-empresa que permite uma compra rotineira.

Já Webster e Wind (1972), em seu modelo, descrevem os membros do grupo de compra: usuários, influenciadores, compradores, tomadores de decisão e controladores; e identificam os fatores que influenciam no comportamento de compra organizacional: **forças ambientais** – influências econômicas, políticas, legais e tecnológicas; **forças organizacionais** – influência da empresa, prioridades estratégicas, papel das compras na hierarquia, questões técnicas e financeiras; **forças de grupo** – grau de envolvimento dos membros do grupo nos processos de compra, papel e influência de cada um; **forças individuais** – influência que as pessoas têm na

decisão de compra, critérios de avaliação, percepções, processamento de informações (WEBSTER; WIND, 1972).

E, finalmente, o modelo de Sheth (1973) que leva em conta três aspectos dentro do comportamento de compra organizacional:

- As características psicológicas dos indivíduos envolvidos – incluem suas expectativas quanto aos fornecedores, os aspectos valorizados;
- As condições que levam às decisões serem feitas em conjunto por esses indivíduos – fatores que influenciam para a decisão de compra ser autônoma ou em conjunto, risco percebido, tipo de compra, tempo e pressão relacionados à compra;
- O processamento da decisão conjunta feito com conflitos inevitáveis entre os tomadores de decisão – etapas do processo de tomada de decisão, resolução de conflitos provenientes dos diferentes pontos de vista e metas de cada indivíduo envolvido.

No Quadro 5 pode ser observado um resumo desses modelos de compra empresarial:

Quadro 4 - Modelos de compra empresarial

Robinson e Faris	Webster e Wind	Sheth
<p>Estágios da compra:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconhecimento do problema; 2. Determinação das características e quantidade de itens necessários; 3. Descrição das características e quantidade dos itens necessários; 4. Procura e qualificação dos fornecedores em potencial; 5. Recebimento e análise das propostas; 6. Avaliação das propostas e seleção de fornecedores; 7. Seleção de uma rotina de pedido; 8. Revisão de desempenho; <p>Situações de compra:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compra nova – necessidade de compra é reconhecida como totalmente diferente das experiências anteriores. 2. Recompra modificada – são identificados benefícios que podem surgir de uma reavaliação de alternativas de compras. 3. Recompra direta – compra rotineira, não há necessidade de novas informações para a compra. 	<p>Fatores influenciadores da compra organizacional:</p> <p>Forças ambientais – econômicas, políticas, legais e tecnológicas;</p> <p>Forças organizacionais – prioridades estratégicas da empresa, papel das compras na hierarquia, questões técnicas e financeiras;</p> <p>Forças de grupo – envolvimento dos membros do grupo nos processos de compra;</p> <p>Forças individuais – critérios de avaliação, percepções, processamento de informações.</p> <p>Influências dos participantes dos centros de compras:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usuários 2. Influenciadores 3. Compradores 4. Tomadores de decisão 5. Controladores 	<p>Aspectos relevantes dentro do comportamento de compra organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Características psicológicas dos indivíduos envolvidos; 2. Condições que levam às decisões serem feitas em conjunto por esses indivíduos; 3. Processamento da decisão conjunta feito com conflitos inevitáveis entre os tomadores de decisão;

Fonte: Baseado em CHOFFRAY; LILIEN, 1978b, p. 02

Observa-se que um modelo de compra não exclui o outro, já que as abordagens são diferentes. O importante é perceber que o entendimento do processo de compras organizacional é um passo essencial para o profissional de marketing traçar sua estratégia se pretende trabalhar com esse público.

Apesar da contribuição desses e outros modelos é preciso considerar que mesmo nas compras organizacionais há uma grande parcela de aspectos emocionais e principalmente de aspectos situacionais envolvidos, de modo que, na prática, nem sempre ela é feita baseada em modelos de processos de decisão sistemáticos.

No caso específico das relações de troca entre hotéis e empresas, deve-se buscar saber não só quem toma a decisão da compra e de que forma ela é tomada, mas também que fatores são levados em consideração para a escolha, haja vista que na maioria das vezes quem decide não é a mesma pessoa que utiliza o serviço, havendo vários influenciadores nas decisões conforme abordam os modelos citados.

Resta saber também que importância tem o serviço de hospedagem na dinâmica das empresas que o consomem e que atributos e elementos são mais valorizados no momento da transação e do uso propriamente dito do serviço. Para isso, é necessária a identificação das diferenças entre prestação de serviços e entrega de bens nos processos de compra empresarial. Tais aspectos são tratados a seguir.

2.2.1 Marketing de serviços empresariais

Como já abordado anteriormente, o hotel faz parte do sistema de turismo que por sua vez está dentro do setor de serviços da economia. Desse modo, quando um hotel recebe um hóspede que se desloca por motivos de negócios, além de atender à necessidade do hóspede em si, ele está também realizando uma transação e prestando serviços para a empresa que paga pela estada do seu funcionário. Sendo assim, o hotel passa a ser um fornecedor de serviços empresariais.

É importante frisar que quando se utiliza a expressão “produto” em marketing, esta tem uma conotação genérica significando tanto um bem quanto um serviço, muito embora cada um

deles tenha suas peculiaridades. A hotelaria é um exemplo de serviço e como tal possui características específicas desse tipo de atividade, que é diferente da entrega de um produto físico.

A oferta de serviços, sejam eles direcionados a um público consumidor ou a um público empresarial, possuem distinções da oferta de bens. Essas distinções iniciam-se na própria definição do que seja serviço:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 5).

Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s) (GRÖNROOS, 1995, p. 36).

O crescimento e a importância do setor de serviços acompanham o próprio desenvolvimento da sociedade, de modo que ele torna-se cada vez mais expressivo, tanto para as economias desenvolvidas como para as economias em desenvolvimento (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Constitui-se em um setor extremamente diversificado, pois engloba atividades muito diferentes.

Os serviços podem ser caracterizados de acordo com a natureza do relacionamento entre a organização que presta o serviço e os consumidores e sua implicação para as ações de marketing (LOVELOCK, 1983). Para este autor os serviços podem ser classificados em dois grandes grupos: serviços direcionados às pessoas e serviços direcionados aos bens das pessoas.

Da mesma forma, quando se trata de serviços específicos para o mercado organizacional, eles também podem ser divididos em dois grandes grupos seguindo o mesmo raciocínio: serviços de apoio aos produtos, ou seja, serviços que acompanham o produto físico oferecendo soluções técnicas; e serviços puros, aqueles comercializados por conta própria, sem relação direta com o produto físico (HUTT; SPEH, 2002).

Segundo Hutt e Speh (2002), vários fatores contribuem para o crescimento dos serviços empresariais, dentre eles: o fato das empresas confiarem mais em serviços de especialistas em função da complexidade da organização econômica e custos envolvidos na divisão e

especialização de mão-de-obra; necessidade de aconselhamento na área de tecnologia da informação e orientação contínua; necessidade de manterem-se flexíveis e controlarem melhor seu capital ao contratar serviços que forneçam o uso e não a propriedade; pressões de tempo, e falta de recursos internos aliados à necessidade de focar em um pequeno conjunto de atividades, mais importantes para os clientes e procurar especialistas externos para o resto.

No caso dos serviços hoteleiros voltados ao público empresarial, examinando esta classificação, estes podem ser considerados como serviços puros, já que não têm relação com apoio técnico no caso de aquisição de um bem relacionado à operação da empresa. Contudo, é difícil considerar serviços puros no sentido do não envolvimento de produtos físicos em sua prestação, tendo em vista que no sentido literal existem pouquíssimos serviços onde não haja nenhuma composição de bens e vice-versa.

Em função da grande variedade de organizações e tipos de serviços prestados, Grönroos (1995) propõe que ao invés de se debater quanto a uma definição única de serviço é mais importante discutir as características que o compõe e que são comuns à grande maioria deles.

As características mais discutidas na literatura de serviços são: a intangibilidade; a inseparabilidade; a heterogeneidade ou variabilidade; e a perecibilidade. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) fizeram um resumo dos autores que destacam cada uma dessas características dos serviços, sendo a intangibilidade a mais citada e unânime na literatura de serviços, seguida da inseparabilidade, da heterogeneidade e da perecibilidade.

Segundo Lara (2001), o serviço está vinculado a uma atividade ou benefício intangível que uma parte pode oferecer a outra não resultando necessariamente em posse de um bem, ou seja, o serviço pode ou não estar ligado a um produto específico, não gerando a propriedade, que é outra diferença em relação à aquisição de um produto físico.

Os serviços são intangíveis na medida em que não podem ser experimentados pelos sentidos antes de serem comprados. Um hóspede que faz uma reserva em um hotel tem, inicialmente, apenas a expectativa de um bom serviço. Ele efetivamente só terá certeza depois de executada a compra. Hutt e Speh (2002, p. 284) definem os serviços empresariais como “ofertas de mercado que têm domínio de elementos intangíveis”.

A intangibilidade é uma característica forte do serviço, porém mesmo considerando a classificação de serviços empresariais em puros e de apoio (HUTT; SPEH, 2002), é difícil definir um serviço desvinculado totalmente de um produto físico, o que existe é uma predominância de elementos de tangibilidade e elementos de intangibilidade conforme cada tipo de serviço ou bem (SHOSTACK,1977). A ilustração 5 ajuda no entendimento desse aspecto.

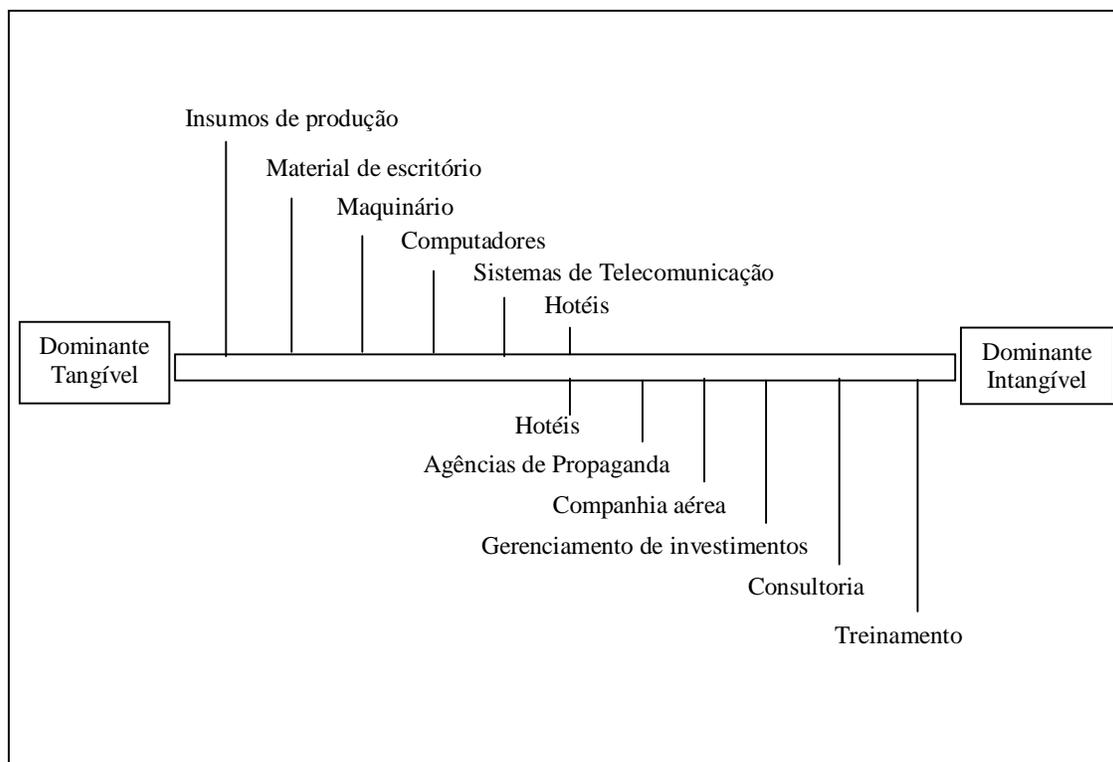


Ilustração 6 - Serviços empresariais com base na tangibilidade

Fonte: Adaptado de SHOSTACK; 1977, p. 77

Observa-se que não existe uma definição específica do que seja bem ou serviço. Dependendo da maneira que o comprador organizacional enxerga aquilo que está comprando, pode existir domínio de elementos tangíveis ou intangíveis, o que depende também do que é mais valorizado por ele na compra.

No caso do hotel, o cliente utiliza tanto elementos tangíveis (prédio, infra-estrutura, maquinários, móveis, computadores, alimentos, bebidas, *souvenirs*, *amenities*), quanto elementos intangíveis (atendimento, cortesia, educação, agilidade, ambientação) como pode ser visto na Ilustração 6. Cada um desses itens pode ter mais ou menos importância

dependendo do tipo de comprador, de forma que devem ser enfatizados elaborando-se estratégias de marketing baseadas no conhecimento do segmento que se quer atingir.

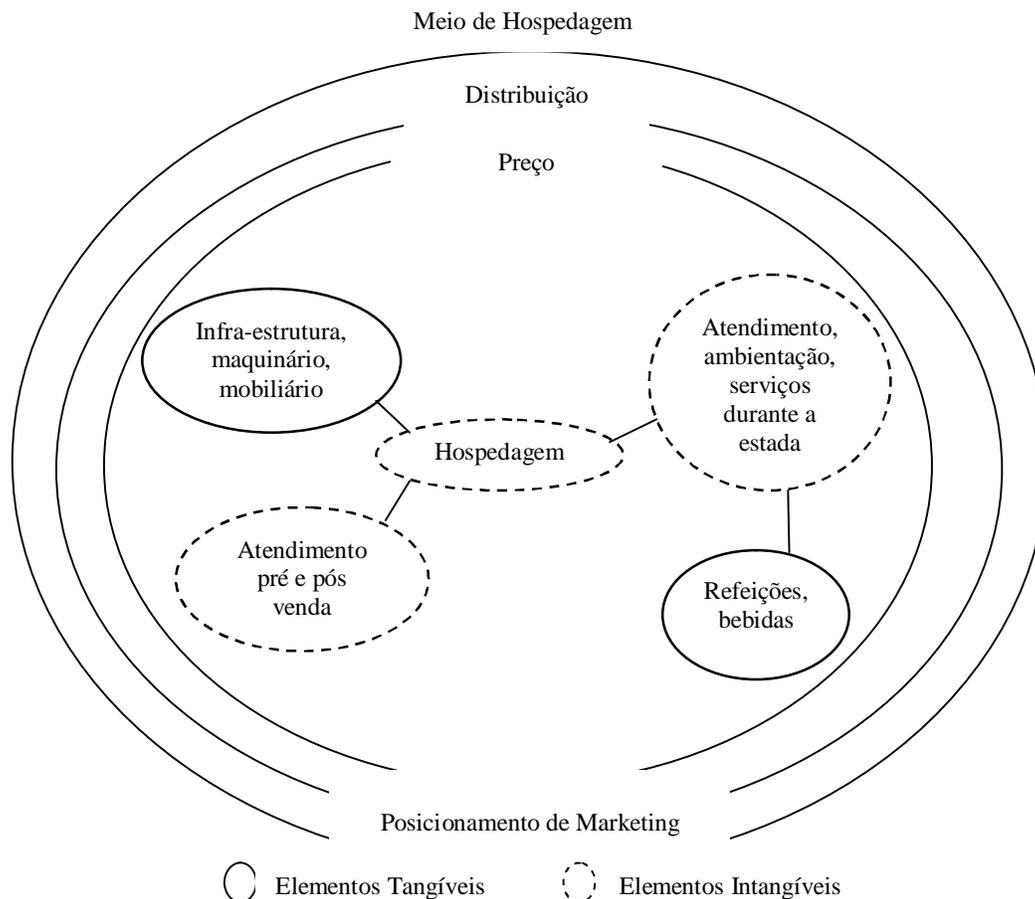


Ilustração 7 - Tangibilidade e intangibilidade nos meios de hospedagem

Fonte: Baseado em SHOSTACK; 1977, p. 76

Segundo Shostack (1977) e Zeithaml; Parasuraman e Berry (1985), a grande dificuldade do serviço é o fato das ferramentas de marketing terem sido desenvolvidas considerando produtos físicos, de forma que quanto mais a oferta valorizar elementos intangíveis torna-se mais difícil a aplicação de tais ferramentas. Reconhecer as diferenças entre bens e serviços é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de marketing específicas para os serviços (LOVELOCK, 1983).

A ampliação dos 4 Ps de McCarthy (1976) para os 8 Ps dos serviços é um exemplo de tentativa de adequar o mix de marketing considerando esta atividade específica (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Isso se deve pelo fato da concepção do composto de marketing estar relacionado aos bens manufaturados voltados ao mercado de consumo. Desse modo, no caso do marketing industrial e de serviços, alguns pontos não foram tão

considerados na criação dos 4Ps. No marketing industrial, por exemplo, há uma grande ênfase na importância do relacionamento vendedor-comprador, e, no caso dos serviços, também existem algumas peculiaridades que devem ser consideradas. Dessa forma, os 8Ps se traduzem em (LOVELOCK; WRIGHT, 2001):

- **Elementos do produto** – produto principal e elementos suplementares que o compõe; grau de benefícios gerados para os clientes e grau de desempenho dos produtos concorrentes;
- **Lugar e tempo** – canais de distribuição física e eletrônica;
- **Processo** – método e seqüência dos sistemas operacionais dos serviços;
- **Produtividade e qualidade** – manter os custos sob controle sem reduzir o nível de serviço;
- **Pessoas** – dependência da interação direta e pessoal entre clientes e funcionários para a execução dos serviços;
- **Promoção e educação** – comunicação nos serviços em sua grande parte tem uma natureza educacional;
- **Evidência física** – indicações visíveis da tangibilidade do serviço;
- **Preço e outros custos do serviço** – reconhecimento e busca de minimização dos custos de compra do serviço pelo consumidor: tempo, esforço físico e mental, experiências.

No caso específico da atividade turística, seus **elementos do produto** são compostos pelas experiências e a hospitalidade fornecida, de forma que os clientes enxerguem valor nele; o **processo** inclui todo o planejamento da viagem em si, os pacotes da viagem que incluem as atrações, a distribuição, as informações, o alojamento, a alimentação, a qualidade dos *souvenirs*, entre outros; o **lugar e o tempo** envolvem a distância das áreas dos diferentes mercados, as rotas, linhas aéreas, estradas, rotas alternativas, bem como os canais pelo quais os clientes acessam o produto como agências e operadoras; **a produtividade e a qualidade** são avaliadas pelo tempo do serviço, prontidão em servir, confiabilidade, entre outros; **promoção e educação** consistem no direcionamento da informação oportuna de forma a ajudar o cliente a decidir pelo produto, criar uma imagem da organização, objetivos das campanhas, orçamento, meio, métodos de avaliação; **pessoas** são o centro do turismo, já que é um setor intensivamente humano, para estimular a hospitalidade e a relação com o cliente é muito importante focar nas pessoas; **preço e outros custos do usuário** dependem dos objetivos de

mercado do negócio e de alvo, custos de produção, entrega e promoção do produto, concorrentes que oferecem produtos similares e substitutos, clima econômico; e, finalmente, **evidência física** são os aspectos físicos e tangíveis relacionados à viagem, a estada, e ao conforto (SRINIVASAN, 2009).

Além da intangibilidade, os serviços possuem outras características marcantes como a inseparabilidade. Os serviços são inseparáveis na medida em que são vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo, o serviço é vinculado àqueles que o fornecem, ou seja, as próprias pessoas que o produzem e o executam tem um papel fundamental no seu resultado.

São também variáveis porque sua qualidade muda de acordo com o momento e com as pessoas, as quais têm uma participação importante na sua prestação. Dessa forma os resultados nem sempre são uniformes, o que dificulta o controle de qualidade. “[...] quanto mais mão-de-obra envolvida no serviço, menos uniforme será o resultado” (HUTT; SPEH, 2002, p. 284). “A qualidade e a essência do serviço variam de produtor para produtor, consumidor para consumidor, e até de dia para dia” (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985, p. 2), que é um resultado da subjetividade do prestador do serviço.

E, finalmente, os produtos são perecíveis, porque não podem ser estocados para venda posterior. Um exemplo clássico é a venda de uma diária em um hotel, se esta não for vendida em um dia, essa venda não é recuperada no dia seguinte. A perecibilidade está relacionada também com a inseparabilidade, pois uma vez que a produção e o consumo são simultâneos, o serviço não pode ser produzido e armazenado para venda posterior.

Segundo Hutt e Speh (2002), esta característica está associada também ao fato da demanda por serviços ser muito imprevisível e flutuante. Isso pode ser observado particularmente nos hotéis, tendo em vista que possuem uma atividade bem sazonal. Contudo, a capacidade de prestação do serviço equivale à capacidade de estoque de uma empresa de bens, embora muitas vezes não se utilize toda a capacidade da empresa de serviços ela precisa oferecer uma estrutura que permita o atendimento de picos de grande demanda sem perder a qualidade.

Além disso, outra dimensão dos serviços citadas por Hutt e Speh (2002) é a questão da propriedade, os serviços não viram propriedade de quem os consome. O cliente usa o serviço, mas não toma posse dele, diferentemente dos produtos físicos. Segundo este autor, a “não

propriedade” pode ser vista, inclusive, como uma vantagem para o comprador empresarial, já que ele fica despreocupado em relação à responsabilidade que teria se fizesse o serviço por conta própria, permitindo que seja dada maior ênfase à atividade principal do seu próprio negócio.

Além de considerar as diferenças que caracterizam o serviço, a empresa deve conhecer também seu público alvo, e o que é valorizado por ele dentro dos serviços prestados. Esse conhecimento pode ser adquirido por meio de pesquisas de mercado e pelo processo de segmentação, a qual permite conhecer e separar características comuns de determinados públicos e verificar se, de fato, direcionar esforços para estes públicos representa uma vantagem para a empresa. No caso do mercado empresarial existem formas de segmentação que diferem do mercado consumidor.

2.2.2 Segmentação no mercado empresarial

As empresas vivem em um ambiente de intensas mudanças. Mudanças sobre as quais não detêm controle, por isso devem estar atentas no sentido de modificarem sua política interna buscando tirar proveito dos fatores ambientais que lhes sejam favoráveis e/ou minimizar os que lhes sejam desfavoráveis.

Uma das grandes mudanças no ambiente de mercado está relacionada aos clientes. Estes se tornam cada vez mais exigentes, seja por estarem mais informados e conscientes do seu papel enquanto consumidores, seja pelo aumento da concorrência entre empresas e o consequente aumento da oferta de produtos resultando em uma maior diversificação dos mercados.

É em função dessa crescente diversidade dos mercados que a evolução dos estudos sobre marketing gera a compreensão de que as estratégias de marketing de massa são cada vez mais inadequadas para os dias atuais, sendo mais produtivo e vantajoso a concentração de esforços em compradores que terão melhores condições de serem atendidos e trarão maior retorno às empresas.

Assim, embora o nascimento do Marketing enquanto um campo de conhecimento tenha derivado do estudo da economia aplicada a partir da questão da distribuição dos canais de vendas, e posteriormente ter se tornado uma disciplina de gestão voltada para o planejamento

do aumento de vendas, com o desenvolvimento dos mercados, ele tem sido também caracterizado, mais recentemente, como uma ciência comportamental aplicada, quando começa a orientação para o consumidor (KOTLER, 1972).

Dessa maneira, o desenvolvimento do pensamento de marketing iniciou-se pela necessidade de melhorar a distribuição de produtos a partir da Revolução Industrial (BARTELS, 1976). Isso se justifica pelo fato de, inicialmente, a sociedade capitalista ter uma reduzida demanda e pouca variedade de oferta, de forma que a oferta terminava criando sua própria demanda, sendo assim, a grande questão era como distribuir (HUNT, 1976).

Contudo, o contínuo desenvolvimento da economia industrial trouxe uma maior complexidade à função de distribuição dos produtos, aos próprios produtos e à formação dos preços. Além disso, a pesquisa acerca do cliente passou a ser essencial para a sua conquista. Aumentava-se o espectro de atribuições das empresas e, portanto, do próprio Marketing.

Esse panorama tem influenciado as empresas a direcionarem seus esforços ao atendimento de segmentos específicos o que pode gerar ocasionalmente uma vantagem competitiva. O surgimento da vantagem competitiva nasce justamente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores (PORTER, 1989).

Como a idéia central do marketing é estabelecer uma relação entre as capacidades das empresas e os desejos dos consumidores de modo a se alcançar os objetivos das duas partes (McDONALD, 2007), para que se alcance uma resposta comportamental da outra parte (cliente), o marketing reúne ações que provoquem uma reação desejada em relação a um público-alvo determinado.

Segundo Lambin (2000), o marketing engloba três dimensões: a dimensão das ações (conquista de mercados); a dimensão das análises (compreensão dos mercados); e a dimensão cultural (filosofia empresarial). Contudo, não obstante a importância de todas elas, a tendência das empresas, geralmente, é a valorização da dimensão das ações que é aquela relacionada ao marketing operacional, deixando de lado os demais, em especial a dimensão das análises – marketing estratégico.

A própria ausência de um planejamento de marketing formal e estruturado, por meio da elaboração de um plano de marketing, reflete essa situação. Embora sua importância seja notória, ainda é grande o número de empresas que não fazem uso desse instrumento. Para Campomar, Ikeda e Oliveira (2006) a principal barreira à confecção dos planos é a própria conduta das organizações, que optam por administrar crises ao invés de planejar. No caso de pequenas empresas, isso é ainda mais expressivo, muitas vezes justificado pela falta de recursos (TOLEDO *et al*, 2007).

Há que se definir, contudo, a diferença entre o marketing operacional e o estratégico, que reside, principalmente, nos seus objetivos. Conforme Lambin (2000), enquanto os objetivos do marketing operacional estão direcionados para a operacionalização dos 4Ps, por meio da organização da distribuição, estratégias de vendas e comunicação de modo a informar aos compradores potenciais as características distintas do produto e ao mesmo tempo reduzir os custos de prospecção dos clientes, ou seja, gerar volume de vendas com custos mínimos, os objetivos do marketing estratégico dizem respeito à análise contínua e sistemática das necessidades do mercado e ao desenvolvimento de produtos e serviços com características tais que os diferenciem dos principais concorrentes e assegurem uma vantagem competitiva duradoura.

A essência do desenvolvimento de uma estratégia para uma empresa é assegurar que as capacidades da empresa correspondam ao ambiente do mercado competitivo no qual ela opera, não apenas hoje, mas também em um futuro próximo [...] a administração de marketing, com sua responsabilidade específica de gerenciar a interface entre a organização e seu ambiente (tanto clientes, quanto concorrentes), tem um papel cada vez mais importante na elaboração da estratégia total (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005, p. 23-24).

O marketing estratégico está voltado, principalmente, para a análise de mercado, resultando posteriormente em estratégias de marketing em dois pontos fundamentais: segmentação e posicionamento. Para Peter e Olson (1999), compreender os mercados e, conseqüentemente, desenvolver estratégias de marketing, não só para atraí-los, mas para retê-los, de forma lucrativa, é a essência da estratégia de marketing.

Segundo Campomar e Cezarino (2004), as estratégias de marketing direcionadas à segmentação ajudam a empresa a projetar produtos que atendam eficazmente as necessidades do mercado, e que ajudem a desenvolver táticas e campanhas promocionais eficazes, a galgar posições competitivas e a harmonizar as iniciativas de marketing correntes. O processo de

segmentação influencia no desenvolvimento e posicionamento do produto e no desenvolvimento do programa de comunicação (CHOFFRAY; LILIEN, 1978a).

Dessa forma, a segmentação de mercado é vista como um dos conceitos fundamentais do marketing moderno, funciona como um guia para a estratégia de marketing da empresa e para a alocação de recursos em mercados e produtos (WIND, 1978; CHOFFRAY; LILIEN, 1978a).

Um dos pioneiros a abordar este tema foi Smith (1956). Ele chamou a atenção para um ambiente de mercado caracterizado por uma competição imperfeita, existindo uma diversidade de fornecedores e uma diversidade de demandas do mercado de consumo, de forma a serem necessárias estratégias que possibilitassem a convergência da variedade de produtos para as demandas individuais dos mercados. Para isso, ele levanta a importância das estratégias de diferenciação e segmentação:

A segmentação de mercado consiste em ver um mercado heterogêneo (caracterizado por uma demanda divergente) como um grupo de mercados homogêneos menores em resposta à preferência por produtos diferentes entre os segmentos importantes de mercado. Isto é atribuído aos desejos dos consumidores ou usuários por uma satisfação mais precisa de seus desejos variados. SMITH (SMITH, 1956, p. 6)

A segmentação é baseada no desenvolvimento do lado do mercado representado pela demanda, significando um ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing para o consumidor e para seus requisitos de uso. (SMITH, 1956, p.5)

Para Weinstein (1995), a segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar. Contudo, o mercado não é dividido, tampouco são criados segmentos, o que ocorre é a identificação de segmentos baseados na definição de variáveis consideradas relevantes para o negócio e que dêem embasamento para a decisão de qual segmento deve-se atuar. Dessa forma, os profissionais de marketing não criam segmentos, eles o identificam e decidem em quais irão atuar.

Siqueira (2005, p. 223) coloca que:

O princípio da segmentação de mercado repousa na admissão de que o mercado, para determinado produto, raramente é homogêneo em relação aos desejos e

necessidades de quem o compõe, o que se traduz na concepção de que nenhum produto pode ser todas as coisas para todos os consumidores durante todo o tempo.

A importância da segmentação se dá justamente em função dessa diversidade da demanda. Smith (1956) cita alguns aspectos que contribuem para uma falta de homogeneidade, tais como: diversidade de costumes, desejos do consumidor em variar, desejos de exclusividade, diferenças, entre outros. A vantagem da segmentação é que ela permite uma maior capacidade para o delineamento das oportunidades de marketing; uma alocação mais adequada dos recursos de marketing da empresa; e um ajustamento mais eficiente dos produtos e programas de marketing em relação ao mercado (SIQUEIRA, 2005).

Yankelovich (1964) elenca alguns pontos positivos da segmentação que servem tanto para bens de consumo como para produtos industriais:

- Permite o direcionamento apropriado de esforço promocional e financeiro aos segmentos potenciais mais rentáveis;
- Possibilita a projeção de produtos que capte verdadeiramente as demandas de mercado atentando para segmentos potencialmente rentáveis;
- Antecipa a captação do sinal da tendência de mudanças dos mercados, permitindo mais tempo para preparar-se e obter vantagens em relação a ela;
- Permite determinar as apelações que serão mais eficazes para anunciar a empresa, quantificando os segmentos e a resposta de cada um;
- Melhora escolha dos meios onde anunciar e da proporção do orçamento a ser alocado;
- Possibilita melhor sincronismo nos esforços promocionais de modo a obter maior resposta e menor resistência;
- Ajuda na compreensão e aplicação da informação demográfica sobre o mercado de outras maneiras.

De acordo com Tomanari (2003), os clientes formam grupos distintos, mas semelhantes entre si. Distintos em relação a outros grupos (que não têm as mesmas características analisadas), mas semelhantes aos membros do seu mesmo grupo (de acordo com as características que são levadas em conta). Para esta autora “A segmentação é, portanto, um movimento de agrupar e de separar. Agrupar características semelhantes e separar características diferentes” (TOMANARI, 2003, p. 396). O grande desafio é definir que fatores devem ser considerados em cada agrupamento.

Sendo assim, um modelo de segmentação requer a seleção de bases de segmentação, ou seja, fatores que melhor caracterizem e capturem os desejos de cada segmento. As bases são compostas pelas variáveis dependentes, variáveis usadas para dividir os segmentos, e os descritores são as variáveis independentes, consistem nos critérios que auxiliam na descrição dos vários segmentos (WIND, 1978). Para Siqueira (2005) não existe um consenso sobre a questão de bases e descritores, segundo ele alguns autores consideram como um só conceito, outros o diferenciam e outros sequer mencionam os descritores.

A escolha das bases é a condição fundamental para o resultado da segmentação, já que o sucesso da estratégia de segmentação está condicionado à capacidade das bases de identificar e categorizar compradores reais e potenciais em grupos que se excluam mutuamente e cujas respostas às ações de marketing sejam relativamente homogêneas (SIQUEIRA, 2005). Dessa forma, conforme a escolha, os mercados podem ser segmentados de diferentes maneiras, as quais variam desde a não segmentação pura e simples até a partição total de um mercado, sendo essa última caracterizada como marketing um a um ou marketing individual (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001).

Existe uma série de variáveis ou bases de segmentação que podem ser contempladas para definir uma estratégia de segmentação. As mais conhecidas e utilizadas são: as variáveis geográficas, que se baseiam na divisão do mercado em diferentes unidades geográficas como nações, estados, regiões, cidades ou bairros; as variáveis demográficas, que incluem informações como idade, sexo, renda, ocupação; as variáveis psicográficas, que estão relacionadas ao estilo de vida, personalidade, valores; e as variáveis comportamentais, que se referem ao grau de conhecimento e atitude em relação ao produto (KOTLER; KELLER, 2008).

A escolha das variáveis a serem consideradas ou o uso de variáveis diferentes geram muitas formas de segmentação. Supõe-se que a segmentação por fatores geográficos tenha sido a primeira forma de segmentação utilizada, estimulada principalmente pela impossibilidade inicial das fábricas de terem uma grande cobertura geográfica, o que fez com que tivessem que optar pelo atendimento de apenas algumas regiões (HALEY, 1971; CHOFFRAY; LILIEN, 1978a); já a demográfica é fruto do desenvolvimento dessas fábricas, aumento da amplitude de suas marcas e conseqüente aumento da sua capacidade de atendimento territorial, havendo necessidade de novas formas mais eficientes para segmentar o mercado

(HALEY, 1971; CHOFFRAY; LILIEN, 1978a). As segmentações psicográfica e comportamental são mais recentes e menos genéricas que as demais e utilizadas em função da falta de robustez no uso das duas anteriores.

Haley (1971) cita ainda a segmentação baseada em volume de compra, considerando que um pequeno número de clientes é responsável por um grande número de compras, logo, as estratégias a serem desenvolvidas deveriam considerar tal aspecto. No caso do BtoB essa variável é bem mais importante que no BtoC, já que é um mercado menos pulverizado no qual um pequeno número de clientes responde por um grande número de compras.

Contudo, o mesmo autor salienta que, apesar do volume, os benefícios procurados na compra muitas vezes são diferentes, devendo-se levar em conta também variáveis de segmentação relacionadas aos benefícios do produto que estariam dentro das variáveis comportamentais. Entretanto, no caso do BtoB, estuda-se o comportamento de compra da organização que é diferente da compra pessoal. De fato, o comportamento de compra das empresas é uma importante variável considerada pelos autores para o processo de segmentação no BtoB.

De uma forma geral, seja qual for o critério escolhido, ou uma combinação deles, existe uma unanimidade entre os autores de que o objetivo é identificar grupos para se atuar que signifiquem um maior potencial de vendas, possibilitando a melhoria das decisões de marketing de forma a torná-las mais eficientes.

Entretanto, cabe salientar que o desenvolvimento de estudos sobre segmentação é bem maior no mercado BtoC, sendo ainda muito incipiente ao se tratar do público BtoB (CHOFFRAY; LILIEN, 1978a). A resistência dos profissionais de marketing em usar a segmentação para mercados industriais pode estar associada à complexidade desses mercados (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001). As variáveis citadas, por exemplo, são muito utilizadas no mercado de consumo, o que não significa que tenham o mesmo êxito ou que sejam utilizadas da mesma forma no mercado empresarial.

Embora Wind (1978) entenda que as técnicas de segmentação usadas para o mercado de consumo podem ser também utilizadas para o mercado BtoB, para autores como Webster (1978); Siqueira (2005), as formas de segmentação utilizadas em mercados de bens de consumo, tem pouca ou nenhuma utilidade quando se trata do mercado BtoB. Isso se deve às

próprias peculiaridades que diferenciam cada um desses mercados, como já discutido em tópicos anteriores. As razões e fatores que influenciam na compra de um consumidor são diferentes das utilizadas em uma compra empresarial. A complexidade do mercado empresarial pede novas abordagens, diferentes das encontradas no marketing de consumo (WEBSTER, 1978).

Enquanto no mercado de consumo um segmento é definido como um grupo de consumidores com características homogêneas, nos mercados industriais as variáveis relacionadas às situações específicas de compra são muito mais relevantes do que as características de quem os consomem. Os benefícios dependem menos das características psicológicas ou socioeconômicas do comprador e mais do uso do produto, por isso pode ser melhor segmentá-lo considerando seu benefício (DOYLE; SAUNDERS, 1985). No caso da empresa hoteleira, ela trabalha com os dois públicos. Logo é preciso atenção tanto para critérios de segmentação do mercado de consumo quanto do empresarial.

Contudo, para os dois públicos, a análise do mercado é fator preponderante na identificação das variáveis que irão influenciar o processo de compra, pois isso irá definir também o posicionamento a ser adotado pela empresa. Corey, citado por Webster Jr. (1978), discorre sobre quatro conceitos-chaves para o entendimento da natureza da seleção do mercado industrial e, conseqüentemente, do planejamento do produto: a escolha do mercado; a avaliação dos produtos, selecionando-se as opções que melhor atendem às necessidades de um mercado particular; a idéia de que o produto é o pacote total de benefícios que o cliente recebe quando efetua a compra – produto em si, assistência técnica, segurança no fornecedor, serviços, reputação, relacionamento vendedor-comprador, entre outros; e que o produto tem diferentes significados para diferentes clientes, isso deve ser considerado quando da seleção de mercado e definição do preço.

De acordo com Siqueira (2005), dois métodos podem ser usados para a análise do mercado empresarial: a análise de “cima para baixo”, ou seja, faz-se um quadro do setor industrial como um todo, até chegar ao entendimento da magnitude e natureza do mercado para o produto industrial em questão e para a empresa específica que o produz; ou a análise de “baixo para cima” que consiste no estudo das necessidades dos possíveis usuários do produto, considerando posteriormente todo o mercado e a participação de sua empresa.

Para Smith (1956), a diversidade na demanda de mercado não é um fato novo, em especial para os mercados industriais, uma vez que a produção por pedido ao invés da produção em massa é comum nesse mercado. Todavia, além da literatura sobre segmentação no BtoB ser escassa, como já abordado, a produção sobre o tema termina sendo mais utilizada para explicar resultados do que para planejar e desenvolver programas de marketing mais efetivos. (SHAPIRO; BONOMA, 1984; ELLIOTT, GLYNN, 2000).

As características das organizações empresariais têm sido aspectos tradicionalmente utilizados pelos profissionais de marketing para a segmentação deste mercado, contudo encontra-se pouca evidência entre as características observadas e o efetivo comportamento de compra (CHOFFRAY; LILIEN, 1978a). Para esses autores, a segmentação pode ser melhor caracterizada pela estrutura do seu processo de decisão de compra. Os dois modelos de segmentação mais conhecidos na literatura do BtoB são: o Modelo de Wind e Cardozo e o Modelo de Shapiro e Bonoma.

O modelo de Wind e Cardozo (1974) baseia-se em duas categorias ou estágios de segmentação: a macrossegmentação e a microssegmentação (Quadro 5). A macrossegmentação, como o nome sugere, identifica grandes segmentos, fundamentando-se nas características organizacionais e na situação de compra. Por sua vez, a microssegmentação, que representa o segundo estágio, toma por base a divisão desses macrossegmentos em segmentos menores a partir das características das unidades de tomada de decisão.

Quadro 5 - Modelo de segmentação de Wind e Cardozo

Bases da Macrossegmentação	Bases da Microsegmentação
<ul style="list-style-type: none"> • Características da Organização compradora: tamanho; frequência de uso; localização geográfica; classificação industrial; • Aplicação do produto: mercado final atendido, valor do uso; • Situação de compra: estrutura de compra; tipo de situação da compra (nova tarefa, recompra direta, recompra modificada); estágio do processo de decisão da compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios-chave: qualidade, entrega, reputação; • Estratégias de compras; • Estrutura da unidade tomadora de decisão; • Importância percebida na compra; • Atitudes em relação aos vendedores; • Grau de inovação organizacional; • Influência de fatores científicos e tecnológicos na decisão de compra; • Características pessoais (demográficas, estilo de decisão, risco, confiança, responsabilidade do trabalho).

Fonte: Baseado em WIND; CARDOZO, 1974, p. 156

A idéia desse modelo é que não se deve segmentar baseando-se apenas em macrosegmentos ou em microsegmentos, mas sim enxergar as duas categorias como estágios de um único processo. Primeiro, a macrosegmentação identifica segmentos macros importantes para os objetivos organizacionais, e, segundo, a microsegmentação divide esses macrosegmentos verificando o perfil completo de cada segmento baseado em características dos dois estágios.

A grande questão é que muitas empresas ficam apenas no primeiro estágio, que, visto isoladamente, não proporciona grandes vantagens a elas. Isso ocorre em função da dificuldade em se chegar ao segundo estágio, haja vista que no primeiro as informações podem ser adquiridas por meio de fontes secundárias a um custo menor, e no segundo são coletadas de fontes primárias, o que acarreta maiores custos e maior tempo.

O modelo proposto por Shapiro e Bonoma (1984), embora utilize outras nomenclaturas, termina sendo similar ao de Wind e Cardozo. São identificados cinco critérios ou camadas de segmentação: demográficos (tipo de indústria, tamanho, localização); operacionais (tecnologia da empresa/produto; uso da marca, capacidade do cliente); abordagens de compra (comportamento do cliente em relação às abordagens de compra); fatores situacionais (urgência do pedido, aplicação do produto, tamanho do pedido); e características pessoais (similaridade ou afinidade entre vendedor e comprador; atitude com relação a riscos; lealdade aos fornecedores). Esses cinco critérios são organizados em forma de camadas divididas em três níveis: externo, intermediário e interno, por isso também denominado de modelo de múltiplos estágios ou dos nichos concêntricos (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001), como pode ser visualizado no Quadro 6.

Quadro 6 - Modelo de segmentação de Shapiro e Bonoma

Nível externo	1ª Camada - Variáveis demográficas, 2ª Camada - Variáveis operacionais, 3ª Camada - Abordagens de compra.	Bases de segmentação facilmente identificadas, custos de pesquisa menores.
Nível intermediário	4ª Camada - Variáveis situacionais.	Dificuldade média de identificar bases, bem como de dispêndio de tempo e custo de pesquisa.
Nível interno	5ª Camada - Variáveis ligadas às características pessoais do comprador.	Custos altos devido à exigência de pesquisa de mercado aprofundada, as bases são menos visíveis e existe a necessidade de maior intimidade com o comprador.

FONTE: Baseado em SHAPIRO; BONOMA, 1984, p. 07

Fazendo uma comparação entre os modelos de Wind; Cardozo (1974) e Shapiro; Bonoma (1984), percebe-se que o nível externo e intermediário do modelo de múltiplos estágios se aproxima dos aspectos da macrosegmentação de Wind e Cardozo, as informações podem ser adquiridas de dados secundários e os custos são menores.

No caso da microsegmentação, esta se aproxima mais do nível interno, no qual as informações são primárias e os custos para adquiri-las são maiores. Cabe salientar, contudo, que, apesar de sua importância, tais modelos são bastante complexos. Na prática, as empresas terminam adotando abordagens menos sofisticadas, ficando apenas nas primeiras camadas/níveis ou na macrosegmentação (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001).

Ressalta-se ainda que, a despeito da importância das empresas conhecerem seus clientes, seus comportamentos, suas motivações para a compra, torna-se fundamental a identificação dos fatores considerados realmente importantes para o cliente, os quais darão valor à transação. Por outro lado, a empresa deve buscar também identificar o que cada cliente representa para ela em termos de volume de compras e de lucratividade no intuito de ter embasamento para estabelecer estratégias diferenciadas para cada um.

Elliott e Glynn (2000) propõem uma metodologia de segmentação que alie a valoração dos clientes e suas relações com a empresa vendedora analisando o valor atual e futuro dos segmentos para a empresa e classificando-os em quatro tipos: clientes troca simples, aproveitadores, vendedores e parceiros, conforme o nível de valor e lealdade do cliente. O grande desafio é estabelecer e calcular o valor de cada cliente ou segmento. Yankelovich (1964) já destacava a necessidade de bases de segmentação que fossem além dos dados demográficos, entre elas o valor da compra para o cliente.

Reconhecer o valor da empresa/produto para o cliente, bem como, o valor do cliente/segmento para a empresa é fundamental para implementar a estratégia de segmentação, contudo outros aspectos também precisam ser considerados. Hutt e Speh (2002, p. 163) propõem que “A arte de segmentação de mercado envolve a identificação de grupos de consumidores que sejam suficientemente grandes e específicos para justificar uma estratégia de marketing separada”.

Dessa forma, para pôr em prática uma estratégia de segmentação, cabe levar em consideração cinco critérios básicos (HUTT; SPEH, 2002; KOTLER; KELLER, 2008):

- **Mensurabilidade** – verificar se existem informações sobre o comprador e se são passíveis de serem obtidas;
- **Acessibilidade** – avaliar a possibilidade de a empresa concentrar seus esforços nos segmentos determinados;
- **Substancialidade** – observar se os segmentos são grandes e lucrativos o suficiente que justifique o tratamento em separado;
- **Compatibilidade** – avaliar se as forças da empresa estão de acordo com as condições atuais e futuras do mercado em termos de competitividade e tecnologia;
- **Receptividade** – verificar como os segmentos respondem aos elementos do composto mercadológico, em especial, preço e produto.

Além disso, na avaliação dos segmentos de mercado a empresa deve levar em conta dois outros fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa, ou seja, se o segmento possui características que o tornem atrativo (tamanho, crescimento, aproveitamento de economias de escala, baixo risco), e se o investimento nele irá condizer com os objetivos e recursos da empresa (KOTLER, KELLER, 2008). Este raciocínio nos leva a uma difícil questão, definir que variáveis devem ser consideradas para estabelecer estratégias de segmentação, e a partir delas identificar os segmentos que serão atrativos e em quais efetivamente se vai atuar.

A questão da definição do número de segmentos a se trabalhar é complexa. Dois critérios devem ser levados em conta: medidas estatísticas de estabilidade e homogeneidade dos segmentos; e o custo gerencial da segmentação (WIND, 1978). O problema crucial de escolher o melhor sistema de segmentação é justamente determinar qual tem o maior número de implicações realmente práticas para o marketing (HALEY, 1971), tendo em vista que a utilização de fatores descritivos e não prescritivos têm prevalecido na literatura de segmentação, como ressaltam os autores, o que termina dificultando a previsão de comportamento de compras futuras (HALEY, 1971; WIND, 1978). Para Wind e Cardozo (1974), a segmentação parece ser lembrada mais para explicar o pós-fato detendo-se na razão pela qual um programa de marketing não deu certo, do que para fundamentar o desenvolvimento de estratégias de marketing.

Apesar das estratégias de segmentação não serem por vezes utilizadas de forma a realmente auxiliar no planejamento de ações futuras pelas empresas, elas continuam tendo um papel fundamental para o marketing estratégico. No caso do objeto de estudo deste trabalho: os hotéis, eles possuem um desafio ainda maior já que lidam tanto com o público BtoC quanto com o público BtoB, o que implica em desenvolvimento de estratégias diferenciadas para cada um deles. Cabe, portanto, identificar de forma específica quem é o cliente BtoB do Hotel e quais as formas de segmentação dentro desse mercado turístico, conforme será discutido no item seguinte.

2.2.3 Segmentação no mercado turístico: definindo o cliente empresarial do hotel

Ao se discorrer sobre as relações de troca entre empresas, a segmentação vai depender entre outras coisas do mercado em que elas atuam. Isso se deve ao fato da importância da compra e do produto, para o cliente, serem variáveis consideradas relevantes pelos autores quando se trata da segmentação no BtoB.

O produto hotel é um produto turístico. Embora ele seja adquirido por empresas dos mais variados setores de produção, ele faz parte do setor de turismo. Por isso a necessidade de entender um pouco das características desse mercado em especial e suas formas de segmentação.

Em se tratando do mercado turístico como um todo, Smith (1990) cita duas maneiras básicas de segmentá-lo: a segmentação baseada nos descritores da viagem e a segmentação baseada nos descritores do turista. A primeira divide o mercado de acordo com os diferentes tipos de viagem, Seaton e Bennett (1996) identificam quatro tipos: recreacional/prazer; visita a amigos/parentes; negócios; e outros. Sendo que cada um desses tipos abrem um novo leque de características e classificações.

No caso do mercado de negócios, por exemplo, dentro dele podem ser feitos novos questionamentos para identificar novos possíveis grupos, como: “qual o destino?”, “qual o local de atividade?”, “qual o meio utilizado para efetuar a compra (reserva)?” – pela própria empresa, por uma agência de viagens da própria empresa, ou por uma agência externa; “qual a duração da viagem?”; “que tipo de acomodação é utilizada?”; “qual o meio de transporte?”,

entre outros (SEATON; BENNET, 1996), podendo-se acrescentar ainda outras questões como “qual o tipo de negócio”, por exemplo.

A segunda forma de segmentação fundamenta-se não na viagem, mas na pessoa que faz a viagem, envolvendo perguntas como: “quem é o turista?” em termos sócio-demográficos (idade, ciclo de vida da família, renda, ocupação, sexo), dados psicográficos e estilo de vida (interesses, opiniões, atitudes); “o que ele quer?”, envolvendo dados do benefício do produto (qual a especificação do hotel, quais as características desejadas, que é a segmentação comportamental); “quando ele vem?” Permite definir períodos de alta e baixa estação conforme o tipo de cliente; “de onde?” Envolve dados geográficos (que país, cidade, estado ou região ele é proveniente); e “quanto?” relaciona-se ao volume e frequência de uso (SEATON; BENNET, 1996).

Embora possam ser utilizadas diversas variáveis para a segmentação turística: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais (WOODSIDE; MARTIN, 2008), Beni (2007) coloca que a motivação da viagem é o principal meio disponível para segmentar o mercado turístico.

A importância da segmentação no turismo pode ser percebida sob diversos ângulos. Sob a perspectiva da esfera pública, por exemplo, a segmentação é vista como uma maneira de organizar essa atividade no seu âmbito mais amplo, proporcionando um melhor planejamento e efetividade das ações públicas nesse mercado (BRASIL; 2009d).

Sob o prisma da iniciativa privada, e de modo específico das empresas hoteleiras, que são o objeto de estudo desse trabalho, a segmentação pode ser vista como uma estratégia que permite definir melhor em quais porções do mercado/segmentos vale a pena investir de modo a contemplar as necessidades específicas de cada uma delas proporcionando um melhor atendimento às expectativas dos clientes.

De acordo com BRASIL (2009d), o mercado turístico pode ser segmentado baseado em dois pontos de vista: o da oferta e o da demanda. Tomando como base a identidade da oferta, a segmentação se dá a partir da identificação nos territórios receptores de vários aspectos importantes relacionados com o turismo, como: atividades, práticas e tradições (agropecuária, pesca, esporte, manifestações culturais, manifestações de fé); aspectos e características

(geográficas, históricas, arquitetônicas, urbanísticas, sociais); e determinados serviços e infraestrutura (de saúde, de educação, de eventos, de hospedagem, de lazer). Já no caso de segmentação baseada na demanda, ocorre a identificação de certos grupos caracterizados a partir das suas especificidades em relação a fatores que determinam suas decisões, preferências e motivações, ou seja, a partir das características e das variáveis da demanda, que envolvem desde fatores demográficos até fatores comportamentais e psicográficos, isto é, similar à segmentação baseada nos descritores do turista.

Dessa forma, a definição de roteiros turísticos toma por base a oferta em relação à demanda, ou seja, aquilo que o destino turístico tem para oferecer e que tipo de turista está procurando por essa oferta. Isso é necessário principalmente porque os atributos da oferta são muitas vezes de difícil modificação, como os inerentes aos atrativos naturais e culturais, por exemplo.

Fundamentado na oferta, no Brasil, o Ministério do Turismo organiza o mercado em doze grandes segmentos ou tipos de turismo: Turismo Social; Ecoturismo; Turismo Cultural; Turismo de Estudos e Intercâmbio; Turismo de Esportes; Turismo de Pesca; Turismo Náutico; Turismo de Aventura; Turismo de Sol e Praia; Turismo Rural, Turismo de Negócios e Eventos (BRASIL, 2009d).

Observa-se que existe uma definição conjunta de turismo de negócios e eventos como um único segmento ou tipologia, isto se deve ao fato de que, tanto para eventos, quanto para a realização de negócios, utiliza-se uma estrutura muito similar. Inclusive, essas duas modalidades podem se confundir, já que existem eventos voltados especificamente para a concretização de negócios.

Turismo de Negócios e Eventos compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social. (BRASIL, 2009d, p.46)

Essa segmentação feita para direcionar as ações públicas na definição, distribuição e promoção de roteiros turísticos, serve também como norteadora para as empresas que atuam nesse mercado. Contudo, ela não é suficiente, já que se relaciona quase que exclusivamente com aspectos da motivação da viagem que, embora sejam importantes como salientado por Beni (2007), deve-se levar em consideração outras variáveis. Além disso, uma forma de

turismo não exclui necessariamente a outra. O turismo de pesca, por exemplo, pode estar relacionado com o turismo náutico, ou de aventura, entre outros, os quais se relacionam por sua vez com o turismo de lazer. Barretto e Rejowski (2009, p. 15) reforçam esse posicionamento:

[...] os seres humanos enquanto seres sociais, multifacetados, não são passíveis de enquadramentos rígidos, portanto toda e qualquer tipologia constitui apenas uma ferramenta epistemológica que os pesquisadores utilizam conforme suas necessidades, assim como os profissionais de marketing.

A ocorrência do turismo de negócios e eventos pressupõe a existência de uma rede de relacionamentos institucionais e operacionais que o viabilizam. Podem ser citados vários agentes (BRASIL, 2008b): promotores de eventos, governo, instituições, iniciativa privada. Entretanto, a existência de deslocamentos para tal fim depende antes de tudo da conjuntura econômica local. O turismo de negócios se diferencia do turismo de lazer, mas não são necessariamente tipos ou segmentos que se oponham (BRAGA, 2006).

Dessa forma, para fins de facilitação da pesquisa e um melhor entendimento, neste trabalho, no que tange ao critério de motivação, considera-se a existência de dois grandes mercados turísticos ou tipos de turismo: o turismo de negócios e o turismo de lazer, que podem se desdobrar em outros subgrupos ou segmentos e que se interligam entre si, embora exista uma motivação inicial específica para a viagem, o “fazer negócios” não exclui “fazer lazer” e vice-versa. Essa idéia pode ser melhor entendida pela Ilustração 7.

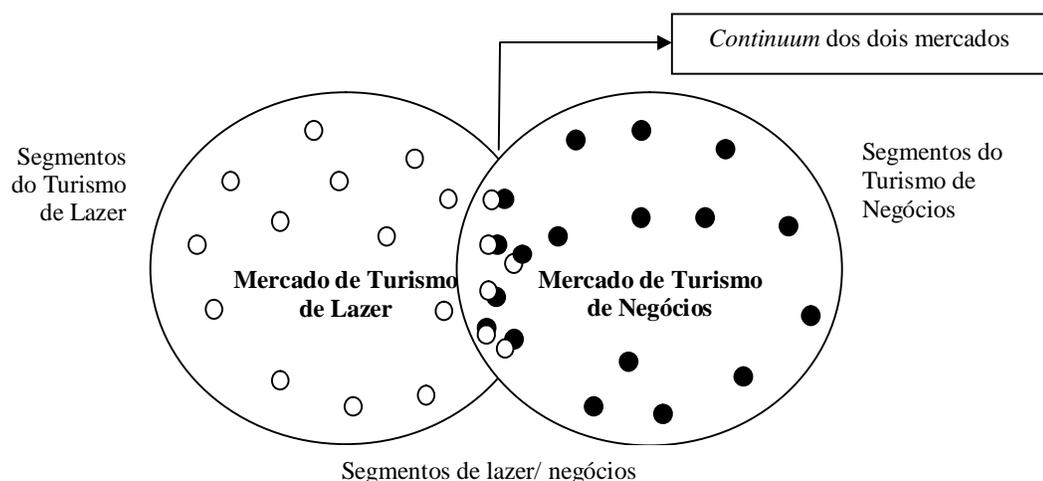


Ilustração 8 - Mercados turísticos: lazer e negócios

No caso do público de negócios, sob a perspectiva do mercado turístico como um todo, ele pode ser enxergado como um segmento, contudo, sob o prisma de uma empresa só, como é o caso do hotel, esse público pode ser considerado um mercado devido ao seu grande volume e diversidade. No caso específico do hotel, assim como existe o seu mercado de consumo, existe também o seu mercado empresarial e dentro de cada um desses mercados podem ser identificados uma série de novos segmentos.

Sob outro ponto de vista, o público de negócios poderia ser considerado como um segmento único que englobaria nichos, contudo optou-se por não utilizar esta nomenclatura, haja vista que o nicho de mercado não possui uma definição unânime (MATTAR; AUD, 1997).

Alguns autores consideram o nicho como um resultado natural de uma oportunidade de negócios que pode ser momentânea, e o segmento como um conceito maior, estratégico (RICHERS, 2000), e, por conseguinte, algo que exige planejamento e ações de longo prazo. Para Kotler (1998) o nicho consiste em um grupo restrito de compradores cujas necessidades não estão sendo atendidas pelo mercado, representando uma oportunidade.

Por outro lado, alguns autores como Weinstein (1995, p.222), consideram que um nicho de mercado não deixa de ser um segmento também, "Nichos de Mercado são pequenos segmentos que oferecem oportunidades de negócios incrementais". Contudo, seria uma espécie de segmento mais específico, de modo que a empresa precisaria focar-se em um produto extremamente ajustado a desejos e necessidades exclusivas.

Para Toledo e Siqueira (2001), o nicho poderia ser compreendido como um subsegmento de uma divisão maior do mercado total. Justamente para não entrar no mérito da discussão da diferença entre nicho e segmento, optou-se por considerar o público de negócios como um mercado que possui uma série de segmentos.

Para atuar no mercado de negócios e, conseqüentemente, desenvolver estratégias de segmentação para esse público, a primeira coisa a ser feita é definir quem é o cliente organizacional do hotel. O turista de negócios é, na verdade, o usuário direto dos serviços dos hotéis, já o cliente organizacional é a empresa que esse turista representa ou que foi responsável por sua estada.

Baseado em Hutt e Speh (2002), pode se dizer que o hotel tem os três tipos de clientes empresariais: as empresas comerciais; os órgãos governamentais e as instituições. No entanto, esses clientes podem ser ainda divididos e ao mesmo tempo reunidos em dois grupos, de acordo com a relação que possuem com a atividade turística: empresas que trabalham diretamente com o turismo como as operadoras turísticas e as agências de turismo; e as demais organizações que englobam – as organizações do terceiro setor; o governo e as empresas em geral.

As agências e operadoras, embora funcionem como intermediárias nessa rede, tendo uma importância incontestável no processo de compra (Ilustração 8), não deixam de ser também consideradas como clientes dos hotéis já que pode haver negociação do produto e da tarifa diretamente com elas, em especial as agências corporativas. As empresas organizadoras de eventos, embora não sejam o foco deste trabalho, também são consideradas clientes empresariais. Contudo a Ilustração 8 enfatiza apenas a venda de hospedagem, seja ela feita diretamente ao cliente empresa ou por meio de um intermediário.

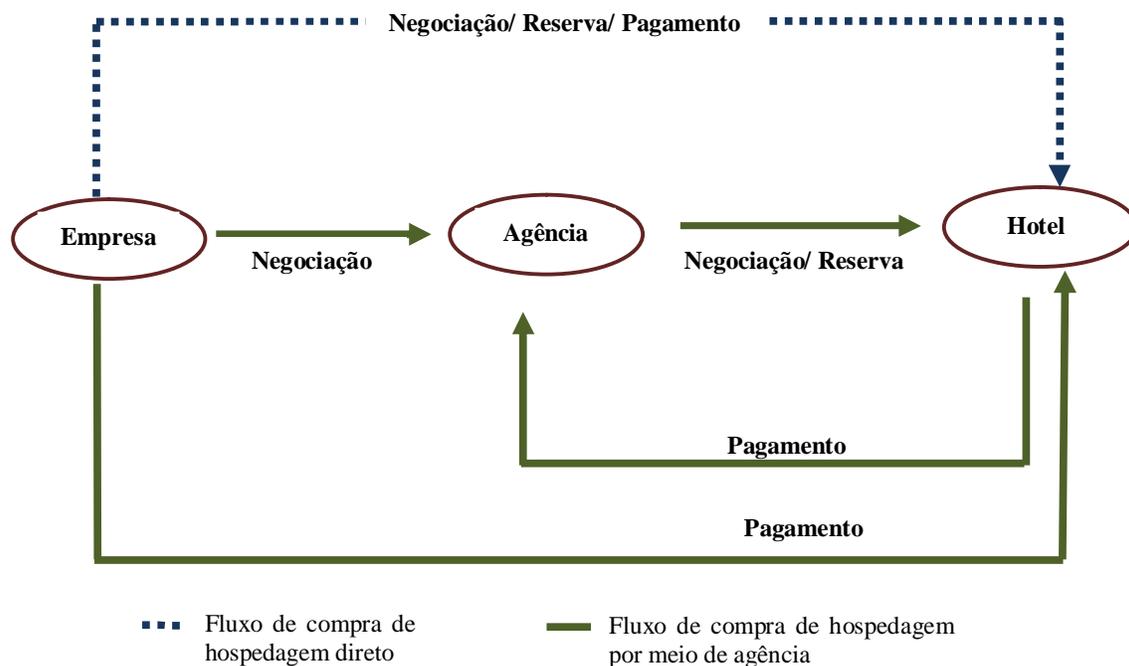


Ilustração 9 - Fluxo de compra de hospedagem de cliente corporativo

Em relação à utilização dos hotéis, Braga (2006) defende que existe uma demanda de turistas de negócios por hotéis de médio conforto, apesar de grande maioria da literatura sobre o assunto caracterizar esse público como consumidor de equipamentos luxuosos e caros.

A autora enfatiza que existe um fluxo significativo de turistas de negócios que se deslocam por via terrestre em ônibus de linhas regulares, que muitas vezes não são contabilizados pelas estatísticas, reforçando a idéia de que existe um grupo de turistas de negócios que faz uso de serviços e equipamentos mais simples.

Similar a isso, o turista de negócios pode ser também classificado em relação à forma de organização das viagens: o corporativo, que viaja pela empresa e o individual, que viaja por iniciativa própria (BRAGA, 2006). Nesses casos, os agentes financiadores e os motivos da viagem podem variar. O primeiro grupo tem suas despesas pagas pela empresa e geralmente utilizam serviços mais caros, sendo mais exigentes, já o segundo opta por alternativas mais econômicas em virtude das restrições financeiras pessoais. (BRAGA, 2006)

Contudo, tais restrições podem ocorrer também em casos de viagens pagas por empresas, principalmente se for considerada uma diferenciação de opções de hospedagem em função do cargo ocupado dentro da empresa: diretores, gerentes, equipes de trabalho operacionais, o que, por sua vez, pode influir também na unidade tomadora de decisão e na importância ou não do papel de intermediários presentes na própria empresa, como é o caso típico da secretaria, exemplo citado por alguns autores como Kuzaqui (2000).

Outro ponto que pode diferir os clientes empresariais é a localização e a abrangência da organização: empresas locais, empresas regionais, empresas nacionais, empresas internacionais. Mesmo empresas consideradas totalmente locais, ou seja, instaladas apenas na cidade de destino, podem gerar fluxo de turista de negócios direta ou indiretamente⁶ na localidade em função das suas atividades. Contudo, empresas localizadas na cidade, mas com abrangência regional, nacional ou internacional tendem a gerar um fluxo turístico maior.

A partir das leituras realizadas nos referenciais teóricos, criou-se um quadro com algumas sugestões de categoria/variáveis com suas respectivas descrições, que podem ser utilizadas como base para auxiliar na identificação dos tipos de clientes de negócios e na consequente segmentação desse mercado (Quadro 7).

⁶ Entende-se como geração de fluxo de forma direta a situação em que a própria empresa é responsável pela compra da hospedagem, e indireta quando ela não é responsável pela compra, mas sim pela geração da compra através das suas atividades. Ex.: Deslocamento de um funcionário de uma empresa terceirizada contratada pela empresa local para prestar-lhe serviços.

Quadro 7 - Categorias para a segmentação do mercado empresarial

Categoria/ Variável	Descrição
Tipo de empresa para qual o hóspede de negócios trabalha	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas comerciais • Órgãos governamentais • Instituições sem fins lucrativos
Localização geográfica, abrangência geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas locais • Regionais • Nacionais • Internacionais
Relação da empresa com a atividade turística	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas turísticas (operadoras e agências) • Organizadores de eventos • Empresas de outros ramos de atividade
Disponibilidade da empresa ou do hóspede em gastar	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas nas quais o preço não é o principal fator na política de viagens • Empresas nas quais o preço é o principal fator da política de viagens
Nível hierárquico dos hóspedes da empresa que mais utilizam serviço de hospedagem	<ul style="list-style-type: none"> • Operacional • Gerência • Diretoria/Presidência
Serviços oferecidos por custo demandado	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que buscam baixo custo • Empresas que buscam melhores serviços
Volume de compras atual das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas com grande fluxo de compra de hospedagem • Empresas com médio fluxo de compra de hospedagem • Empresas com pequeno fluxo de compra de hospedagem
Potencial de compras futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas com grande potencial de compras futuras • Empresas com baixo potencial de compras futuras
Potencial de vendas cruzadas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas com negócios e/ou filiais em outras localidades onde existem outros hotéis da rede • Empresas locais, mas que possuem um fluxo intenso de viagens para outras localidades onde existem outros hotéis da rede • Empresa que não possuem fluxo de viagens intenso para outras localidades
Potencial de compra pelo tipo de produto: hospedagem, eventos, alimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que usam apenas hospedagem • Empresas que usam hospedagem e alimentação • Empresas que usam hospedagem, eventos e alimentação • Empresas que usam eventos

Nota-se que as categorias sugeridas não são mutuamente exclusivas, podendo ser utilizadas várias delas para caracterizar o cliente empresarial sob uma série de aspectos. Além disso, elas não esgotam os preceitos encontrados na literatura. Resta saber, na prática, quais são as variáveis realmente importantes para a segmentação desse público.

A importância de estudar as estratégias de segmentação direcionadas ao público de negócios pode ser constatada, também, pelo fato de um mesmo turista de negócios visitar uma localidade com muito mais frequência do que um mesmo turista de lazer, principalmente se a sua empresa tiver atividades naquele local. Além disso, esse tipo de cliente termina não se restringindo apenas à utilização dos serviços de hospedagem do hotel, na realidade utiliza

vários outros: serviços de eventos, de alimentos e bebidas, de lavanderia, entre outros. Em função dessa frequência de uso, eles podem ser clientes com um grande potencial de compra para os hotéis. Dessa forma, a segmentação permite a aquisição de informações que servem de base não só para o entendimento do comportamento de compra passado, mas principalmente para a tomada de decisão futura. Um exemplo disso são as ações de relacionamento.

Observada a importância do tema por meio da literatura pesquisada, passa-se às questões metodológicas. O tópico seguinte detalha o método de pesquisa de campo adotado e as ações realizadas para o alcance dos objetivos pretendidos.

3 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

Para Bourdier (1998, p.34), “[...] construir o objeto científico é, antes de mais nada e sobretudo, romper com o senso comum [...]”, ou seja, afastar-se de representações familiares que são comuns a todos. Nesse sentido, o objeto científico não aparece do nada, e nem é relevante por si só, ele é construído, e essa capacidade de construção e de transformação de algo, por vezes, aparentemente irrelevante, em algo científico, deve-se primordialmente ao método.

Embora metodologia e método sejam termos utilizados de forma similar, a metodologia em si trata do estudo dos métodos ou procedimentos metodológicos, seu objetivo é o aperfeiçoamento dos processos e critérios empregados ao longo da pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Já o método é o “caminho utilizado para se chegar a determinado fim” (GIL, 1999, p. 28). O método é importante na medida em que é ele que vai conferir a segurança, sendo um fator de economia na pesquisa, no estudo e na aprendizagem (RUIZ, 2002).

Dessa maneira, o propósito deste tópico é discorrer acerca dos procedimentos metodológicos adotados para a consecução da pesquisa de campo proposta. Para estudar as estratégias de segmentação utilizadas pelos hotéis para seu público empresarial, optou-se por uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório usando como estratégia de pesquisa o estudo de caso, conforme será detalhado.

3.1 Problema de pesquisa

Depois de escolhida a temática, surge uma das questões mais difíceis que é definir o problema de pesquisa, ou seja, restringir o tema geral a um tópico, de modo que a questão possa ser de fato investigada.

Para facilitar essa decisão é necessário o levantamento de dados que pode ser feito por meio de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos, para então fazer-se a

formulação do problema. Há que se considerar ainda sua viabilidade, isto é, a possibilidade e oportunidade da pesquisa ser exeqüível; e o seu grau de relevância e novidade, isto é, a importância dela e sua capacidade de contribuir com novos conhecimentos.

A relevância da pesquisa em questão pode ser observada pelo fato de existirem poucos estudos voltados ao mercado de turismo de negócios principalmente ao se tratar de segmentação. Por ser um mercado que possui grande importância para a atividade hoteleira, esses empreendimentos devem buscar constantemente o atendimento às necessidades desse público. Dessa forma, para melhor servi-lo é necessário antes de tudo conhecê-lo.

Logo, como a segmentação permite a identificação das diferenças e semelhanças entre os segmentos para melhor atendê-los e desenvolver o correto posicionamento da empresa, considerando o valor desse tipo de turista para a hotelaria e, considerando que eles formam seu público empresarial, formulou-se a seguinte questão de pesquisa:

- Como são desenvolvidas as estratégias de segmentação para o mercado empresarial em hotéis de São Luís-MA?

A partir da pergunta de pesquisa, a análise dos dados coletados nos casos estudados irá considerar se as estratégias utilizadas são adequadas ou se os hotéis devem atentar para estratégias diferentes.

3.2 Delimitação da pesquisa

A delimitação da pesquisa é a fase que consiste em estabelecer limites para a investigação, seja pelo assunto, a extensão, ou outros fatores (humanos, econômicos, entre outros). Na delimitação é definido se será considerado todo o universo da pesquisa ou apenas uma amostra, isto é, uma parte do universo que é selecionada para representá-lo. No caso da pesquisa qualitativa, esta se caracteriza pelo uso de abordagens não fundamentadas em mensurações numéricas, no sentido da necessidade de uma amostra representativa (KING, KEOHANE, VERBA, 1994).

Além disso, a estratégia de estudo de casos trata de uma generalização analítica e não estatística. Os casos utilizados não são unidades amostrais e não são escolhidos sob essa

perspectiva, eles servem para sustentar a teoria em questão, com a qual se compara os resultados empíricos do estudo de caso (YIN, 2005).

Dessa forma, escolheu-se como campo de pesquisa dois hotéis de grande porte⁷ da cidade de São Luís-MA, já que em hotéis de médio e pequeno porte ou em pousadas, subteende-se que, em sua maioria, não haja concentração de esforços de marketing para o público de negócios, ou que esta seja reduzida. Isto ocorre em função da própria limitação da estrutura física e organizacional de hotéis desse porte.

Partindo desse pressuposto têm-se uma justificativa para a escolha do método do estudo de caso, já que não seria possível efetuar o estudo pretendido em qualquer hotel. As limitações do campo escolhido impossibilitariam abordar de forma apropriada o problema de pesquisa, devido à ausência das condições para atestar a teoria (YIN, 2005).

Para tanto foi escolhida a cidade de São Luís, que apesar de seus atrativos naturais e culturais típicos de destinos voltados ao lazer, tem no turismo de negócios uma vertente de grande importância para a atividade hoteleira, em especial nos meses de baixa temporada.

3.3 Tipo de estudo e estratégia de pesquisa

Em relação ao **tipo de estudo** escolhido, optou-se por uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. Considerando seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória quando se têm pouco ou nenhum estudo anterior em relação ao problema, não fornecem, em geral, respostas conclusivas, e está direcionada para outras pesquisas futuras (COLLIS; HUSSEY, 2005)

Concernente ao processo, as pesquisas podem ser agrupadas em quantitativas ou qualitativas. A primeira mensura fenômenos, implica na coleta e análise de dados numéricos e na aplicação de testes estatísticos, já a segunda examina e reflete percepções para entender melhor as atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Como a pesquisa qualitativa visa

⁷ Consideram-se, neste trabalho, hotéis de pequeno porte aqueles com até 50 unidades habitacionais, os de médio porte hotéis com 51 a 100 unidades habitacionais (UHs), e de grande porte a partir de 101 unidades habitacionais.

conhecer melhor e não necessariamente medir questões relacionadas à atividade social do homem, ela geralmente é bastante utilizada no caso de estudos exploratórios.

De um modo geral, os métodos qualitativos são mais adequados para os estudos descritivos e exploratórios, que é o caso da pesquisa em questão, além disso, ajudam na compreensão e desenvolvimento inicial de uma fundamentação teórica para um dado fenômeno de interesse (CONNOLLY, 1999). A utilização de uma abordagem qualitativa implica em uma ênfase no processo e nos significados, que não é rigorosamente examinado em termos de mensuração em relação à quantidade, intensidade e frequência (DENZIN; LINCOLN, 1994).

Bryman (1989) estabelece duas diferenças básicas entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa. Primeiro que a grande distinção entre elas não é a presença ou ausência de quantificação. O enfoque da qualitativa inicia-se com um conjunto de conceitos amplos cujo conteúdo se consolida durante o próprio processo de coleta, além disso, a ênfase, neste caso, é dada ao indivíduo pesquisado. Enquanto na pesquisa quantitativa o pesquisador parte de conceitos previamente estruturados sobre a realidade a ser estudada, na qualitativa ele vai não estruturado a campo, justamente no intuito de captar as perspectivas e interpretações das pessoas. Dessa forma, a reflexão teórica acontece durante todo o processo de coleta de dados.

Dentro da abordagem qualitativa a **estratégia escolhida para a consecução da pesquisa** foi o estudo de caso. “Enquanto em uma pesquisa convencional o investigador testa a adequação de uma realidade à teoria, em um estudo de caso, buscam-se elementos e evidências para demonstrar uma teoria – construir uma teoria sobre o caso” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p.65). Além disso, segundo Yin (2005) esse tipo estratégia de pesquisa é apropriada para as questões do tipo “como” e “por quê” que corresponde à pergunta de pesquisa aqui proposta.

O entendimento da palavra “caso” é bastante amplo. Um caso pode ser composto da análise de pessoas, comunidades sociais, organizações, instituições; a grande questão é identificar um caso que seja significativo para a questão de estudo (FLICK, 2009). Um estudo de caso é uma investigação empírica que indaga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, de forma que os limites desse fenômeno e o contexto se confundem (YIN, 2005).

No estudo de caso há a necessidade de construção do protocolo do caso (ver Apêndice 1). Este protocolo é o instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa,

contendo a descrição dos instrumentos de coleta de dados e evidências, estratégia de coleta e análise de dados, possíveis triangulações de dados, prováveis encadeamentos de evidências e avaliações da teoria previamente admitida, considerações sobre os critérios que possam garantir a confiabilidade e validade ao estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

A confiabilidade trata das descobertas da pesquisa. A pesquisa é considerada confiável quando uma ou mais pessoas podem repeti-la e encontrarão o mesmo resultado (COLLIS; HUSSEY, 2005). Já a validade, segundo estes mesmos autores, “está relacionada com até que ponto as descobertas da pesquisa representam de maneira precisa o que está acontecendo na situação” (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 177), isto é, até que ponto os dados coletados são de fato um retrato da realidade estudada.

As respostas podem ser confiáveis em função do rigor científico dos métodos aplicados, mas o resultado pode ser inútil se as perguntas não medirem o que se pretendia medir, ou seja, apesar de confiável, a validade será baixa. No caso da pesquisa qualitativa, um dos erros pode ser a influência do próprio pesquisador, por meio da indução do respondente a um posicionamento, ainda que isso ocorra de forma inconsciente.

O estudo de caso se baseia em várias fontes de evidências, de modo que os dados precisam convergir na forma de triângulo (YIN, 2005). Segundo Martins e Theóphilo (2007), a literatura discute basicamente quatro formas de triangulação: triangulação de fontes de dados, que consiste na utilização de várias fontes diferentes; triangulação de pesquisadores, quando diversos avaliadores colocam suas posições sobre os achados do estudo; triangulação de teorias, que é a leitura dos dados por lentes de diferentes teorias; e triangulação metodológica, o uso de abordagens metodológicas diferentes para a condução de uma mesma pesquisa. Neste estudo, busca-se fazer a triangulação de fontes de dados buscando-se a obtenção de dados de fontes diferentes.

Ainda acerca da estratégia de pesquisa, cabe salientar que a pesquisa baseada no estudo de caso envolve tanto estudos de caso único quanto estudos de casos múltiplos. Segundo Herriot; Firestone (1983), citado por Yin (2005), as evidências de casos múltiplos podem ser consideradas mais convincentes que as do caso único e, conseqüentemente, o estudo global é visto como algo mais robusto. Cabe salientar, ainda, que nos casos múltiplos considera-se a lógica da replicação e não da amostragem, como se cada caso fosse um experimento

específico (YIN, 2005). Nesta pesquisa pretende-se fazer um estudo de casos múltiplos como pode ser visto no tópico seguinte.

3.4 Operacionalização da pesquisa: a construção do estudo de casos

Para operacionalizar a pesquisa, optou-se por um estudo de diversos casos. Para tanto, escolheu-se duas organizações hoteleiras de grande porte, a fim de conhecer suas estratégias no que tange ao esforço de segmentação voltado para seus clientes organizacionais: Pestana São Luís Hotel Resort e Quality Gran São Luís Hotel.

Os hotéis foram escolhidos tanto em função das suas similaridades quanto em função das suas diferenças. Ambos são hotéis de grande porte, ou seja, possuem mais de 100 UHs e tem uma estrutura organizacional mais desenvolvida em relação a hotéis de porte menor, além disso, fazem parte de redes internacionais de hotéis. Apesar de não estarem classificados pela EMBRATUR (classificação de estrelas), têm semelhanças quanto ao tamanho e serviços oferecidos, o que leva a crer que possuem categoria similar.

No entanto, em relação à localização estão em posições opostas, o primeiro localiza-se na região litorânea e o segundo no centro histórico. Considerando a localização e os próprios atributos de lazer dos hotéis, aliados às características da cidade, eles poderiam ser ideais para o turista de sol e praia e o turista cultural, respectivamente. Contudo, o volume de hospedagem de turistas de negócios é extremamente significativo, mais um motivo pelo qual foram escolhidos para o estudo.

Os casos foram desenvolvidos a partir de coleta de dados em dois âmbitos:

1. Coleta de dados nos hotéis por meio de fontes variadas: informações e notícias veiculadas sobre a rede, *site* oficial do hotel, documentos internos como folders, folhetos informativos e entrevista com os respectivos gerentes de vendas.
2. A partir da coleta de dados nos hotéis, foram selecionados dois clientes organizacionais locais (denominados Empresa A e Empresa B) comuns a ambos os

hotéis, com expressividade em termos de compras, e realizou-se entrevistas com eles para obter informações sobre sua política de viagens com foco na hospedagem.

Cabe lembrar ainda, que o turista de negócios em si é na realidade o usuário final do serviço do hotel. Logo, existe um intermediário, também cliente do hotel, que é a empresa que efetiva a compra do serviço. Esse intermediário pode ser: a própria empresa para qual o indivíduo trabalha ou uma agência de viagens/operadora se esta empresa terceiriza este serviço, deixando a responsabilidade de cuidar de aspectos relativos a viagens (passagens, hospedagens, etc.) para estas organizações específicas. Pode-se inferir que essa terceirização de serviços seja feita em virtude da hospedagem não estar relacionada diretamente com a atividade principal da empresa e não ser uma compra de grande importância sob esse ponto de vista.

Os hotéis podem ter basicamente quatro tipos de clientes organizacionais, empresas que trabalham diretamente com o turismo como as operadoras turísticas e as agências de turismo, organizações do terceiro setor, governo e empresas (cujos negócios não englobam o setor turístico). O foco dessa pesquisa foi o último público: as empresas.

3.4.1 Fase 1 - Construção do referencial teórico

A pesquisa bibliográfica é necessária para qualquer pesquisa científica, ela busca explicar e discutir um assunto, tema ou problema, com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, dicionários, jornais, *sites*, CDs, anais de congressos, entre outros, de modo a conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Dessa forma, como o principal objetivo da investigação científica é contribuir para o avanço do conhecimento, o pesquisador deve levar em consideração a produção anterior sobre o tema (GODOI; *et al*, 2006).

Por meio dessa pesquisa bibliográfica, utilizou-se o conhecimento de vários autores disponíveis em uma literatura já existente em livros, artigos, periódicos e trabalhos acadêmicos para a construção de um referencial teórico sobre o tema. Esse referencial serviu para dar embasamento às questões levantadas por meio de conceitos e posicionamentos dos

autores sobre: turismo e hotelaria, marketing BtoB, marketing de serviços e segmentação de mercado.

A construção do referencial é importante não só para servir de base para a questão de pesquisa, mas para a própria escolha das unidades de análises (os casos) e para a construção do instrumento de coleta de dados. Ela também tem influência nos resultados, já que é feita uma análise comparativa entre a teoria e os achados nos casos.

3.4.2 Fase 2 - Coleta de dados

Os dados e informações utilizados na pesquisa foram coletados tanto de fontes primárias quanto secundárias. As fontes secundárias foram adquiridas por meio de consultas a revistas, periódicos e outras publicações impressas, magnéticas ou eletrônicas junto a instituições públicas e/ou privadas. Em especial, foram coletados dados na Secretaria de Turismo do Município de São Luís sobre a atividade turística e hoteleira, principalmente relacionada ao turismo de negócios. Além dos dados locais, para uma visão mais global da atividade, foram realizadas pesquisas de estatísticas e documentos, através da internet, em órgãos nacionais e internacionais, como: o IBGE, Ministério do Turismo, Embratur, ABIH, OMT, OMC, entre outros.

Já a coleta de fontes primárias se deu por meio da pesquisa de campo nos dois hotéis de grande porte escolhidos para os casos: o Pestana São Luís Hotel Resort e o Quality Grand São Luís Hotel; e nas duas empresas locais que utilizam seus serviços. A escolha das empresas foi fundamentada a partir da sua importância enquanto cliente para os hotéis pesquisados e da possibilidade de acesso aos dados pela pesquisadora.

Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade do tipo semi-estruturadas. Esse tipo de entrevista é uma forma de articulação entre outras duas modalidades: a estruturada, que pressupõe perguntas previamente formuladas, e a aberta ou não-estruturada, na qual o tema proposto é abordado livremente (MINAYO, 2003). Também denominada de entrevista semipadronizada, as questões formuladas são abertas e permitem o direcionamento para as hipóteses em questão (FLICK, 2009).

Roesch (1999) aponta para a importância da entrevista em profundidade dentro da pesquisa qualitativa e também da habilidade do pesquisador para fazer uso de tal técnica:

A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa [...] Seu objetivo é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir de suposições do pesquisador (ROESCH, p. 159, 1999).

A qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados (ROESCH, p. 160, 1999).

Nos hotéis, as entrevistas foram realizadas com os gerentes de vendas, seguindo-se o roteiro previamente definido proposto no protocolo de casos (ver Apêndice 1). O roteiro de entrevista se baseou em quatro tópicos: dados da organização; dados do entrevistado; questões relativas a marketing; e questões relativas ao público de negócios. As entrevistas foram realizadas 29 de janeiro de 2010 com o gerente de vendas do Quality Gran São Luís Hotel e 22 de janeiro de 2010 com a gerente de vendas do Pestana São Luís Hotel e Resort. Além dessas entrevistas foram feitos ainda alguns contatos posteriores por telefone e/ou e-mail para dirimir dúvidas que surgiram no momento da análise dos dados.

Já as entrevistas nas duas empresas clientes foram realizadas em 02 de março e 15 de março, nas empresas A e B respectivamente, com funcionários em nível de gerência que utilizam organizam os serviços de viagem em função de suas atividades na empresa. O roteiro se baseou em três pontos: dados da organização, dados do entrevistado, questões específicas sobre aquisição de serviços de hospedagem.

3.4.3 Fase 3 - Análise dos dados levantados

A análise e interpretação dos dados, como o próprio nome já diz, é a fase de relacionar os dados obtidos com estudos, teorias e/ou resultados de pesquisas anteriores, dando significado àquilo que foi coletado. Para Flick (2009), a interpretação tem como função o desenvolvimento da teoria e serve também de embasamento para a coleta de dados adicionais, além disso, a interpretação não é desvinculada da coleta ocorrendo durante todo o processo.

Tesch (1990) levanta alguns princípios orientadores para a análise qualitativa, como o de que a análise não constitui a última fase do processo de pesquisa, haja vista que ela é cíclica e simultânea ao processo de coleta de dados; inclui uma atividade reflexiva, havendo o envolvimento criativo do pesquisador; os dados podem ser segmentados e categorizados, de

modo que a principal ferramenta é a comparação; e só termina quando os novos dados nada mais acrescentam.

Martins e Theóphilo (2007) também compartilham dessa idéia de que a maior parte da avaliação e análise de dados ocorre paralelamente ao trabalho de coleta e consiste em examinar, classificar e categorizar dados, opiniões, informações a partir de proposições, teoria preliminar, e resultados encontrados, construindo uma teoria que ajude a explicar o fenômeno. Salientam também que não se deve esquecer o uso do material bibliográfico e de outras naturezas que compõem a plataforma teórica do estudo, para sustentar as análises, comentários, classificações teorizações e conclusões.

A codificação dos dados é feita para possibilitar a categorização e/ou desenvolvimento da teoria. Entende-se por codificação a representação das operações pelas quais os dados são fragmentados, conceitualizados e reintegrados em novas maneiras (FLICK, 2009). Os dados na pesquisa qualitativa não devem ser quantificados, em função da própria natureza desse tipo de pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005); contudo, a transcrição palavra a palavra também deve ser evitada já que o texto torna-se muito volumoso e de difícil utilização quando da análise dos dados. Por isso a necessidade da codificação das anotações e observações (VAN MAANEN, 1983).

Dessa forma, as avaliações qualitativas das pesquisas são caracterizadas pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa onde predominam as mensurações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). O desafio da análise de dados qualitativos é exatamente a dificuldade em tratá-los de forma quantitativa. De acordo com Minayo (2003), trabalha-se com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser simplesmente reduzidos à operacionalização de variáveis.

No caso da pesquisa qualitativa, na etapa de análise e tratamento dos dados, o pesquisador tem outro grande desafio, que é o grande volume de dados coletados. De acordo com Roesch (p. 168-169, 1999):

Os pesquisadores vêm há muitos anos tentando descobrir maneiras de analisar textos [...] Entretanto, é interessante observar que a maioria dessas tentativas procura seguir os padrões da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a

freqüência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituais definidos *a priori*. Costuma-se chamar o conjunto dessas técnicas de Análise de Conteúdo.

A análise de conteúdo consiste em uma técnica para estudar e analisar a comunicação de maneira sistemática e objetiva (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Engloba três etapas fundamentais: a pré-análise, que é a coleta e a organização do material a ser analisado; a descrição analítica, que consiste no estudo aprofundado do material orientado pelas hipóteses e pelo referencial teórico, escolha das unidades de análise (palavra, tema, frase, entre outros), e junção dessas unidades por meio de um critério de modo a formar categorias; e por fim, a interpretação inferencial, ou seja, fazem-se inferências a partir das categorias (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Essas etapas também são denominadas por Bardin (2009) como pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A análise de conteúdo não é considerada apenas como descritiva, já que tem também como objetivo a inferência (BARDIN, 2009). A autora declara que “O analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre seu meio” (BARDIN, 2009, p.41).

Yin (2005) propõe duas estratégias gerais de análise para o estudo de caso: o uso de fontes teóricas, para fundamentar a análise do problema de pesquisa, e a descrição do caso, ou seja, o desenvolvimento de uma narração sobre o caso, geralmente quando o objeto de estudo é pouco conhecido. Sendo assim, a estruturação da análise dos casos se dará da seguinte forma: primeiro será feita a descrição de cada caso considerado individualmente e, posteriormente, a comparação entre os dados coletados com os pressupostos teóricos apresentados por meio de inferências.

A elaboração do relatório de cada caso será feita baseada nas seguintes informações: dados da organização de modo a caracterizá-la – nome, histórico da rede hoteleira da qual faz parte, resumo da estrutura organizacional, tamanho em termos de unidades habitacionais, número de funcionários, taxa média de ocupação; dados gerais do entrevistado; estrutura do setor relacionado ao marketing e formas de segmentação adotadas; e, finalmente, questões relativas ao público de negócios do ponto de vista do hotel, importância desse público e estratégias adotadas; e do ponto de vista do cliente (empresa) no que tange ao seu processo de compra e influência do usuário.

4 O ESTUDO DE CASOS

Este tópico pretende apresentar os estudos de casos pesquisados nesta dissertação a fim de complementar o estudo bibliográfico e alcançar o objetivo proposto: estudar as estratégias de segmentação utilizadas pelos hotéis para o desenvolvimento do *marketing business to business*.

O capítulo está estruturado da seguinte forma: primeiro será traçado um panorama da atividade turística e hoteleira na cidade de São Luís e realizada uma discussão sobre a importância do cliente BtoB para o turismo local a partir dos dados de órgãos oficiais; em seguida, será feita a descrição de cada um dos casos, separadamente, com base nas informações coletadas por meio das entrevistas e da pesquisa realizada em documentos dos hotéis (folders informativos, documentos do *site* e reportagens) e das entrevistas feitas nas empresas clientes e, finalmente, uma análise comparativa dos dois casos baseada na teoria estudada.

A descrição de cada caso inicia-se com uma caracterização da empresa e do grupo do qual ela faz parte, seguidas das informações coletadas nas entrevistas, referentes ao marketing, em especial à segmentação e abordando no último tópico as informações específicas do *marketing business to business* do caso. As informações citadas foram colhidas por meio das entrevistas e de informações e documentos institucionais da rede disponíveis nos *sites* (ATLANTICA HOTELS INTERNATIONAL, 2009; PESTANA HOTELS & RESORTS, 2009), além de folders e folhetos de comunicação dos hotéis.

4.1 O turismo e a hotelaria em São Luís-MA

São Luís fica situada em uma ilha, logo possui um vasto litoral, o que lhe concede muitos atrativos naturais. A cidade possui também o maior conjunto arquitetônico de origem portuguesa da América Latina, com cerca de 5.600 imóveis em área de tombamento Municipal, Estadual e Federal, sendo que desse total, 1,2 mil estão sob a proteção do Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN (LOPES, 2008).

O significado histórico desse legado arquitetônico proporcionou a conquista do título de "Patrimônio da Humanidade", concedido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, em 1997 e, recentemente, no ano de 2009, a cidade recebeu ainda a honraria, do Ministério da Cultura, Ministério do Turismo e *Bureau* Internacional de Capitais Culturais, de “Capital Brasileira da Cultura” (BRASIL, 2009a).

Em termos de oferta hoteleira, São Luís possui, atualmente, 74 meios de hospedagens cadastrados na Secretaria Municipal de Turismo, entre hotéis, pousadas, albergues e apart-hotéis, perfazendo um total de 3.299 unidades habitacionais e 6.841 leitos (SÃO LUÍS, 2009).

Desse total, os hotéis de grande porte correspondem a 13%, ou seja, existem atualmente 10 empreendimentos considerados de grande porte (a partir de 101 UHs), de médio porte foram encontrados 15 empreendimentos (de 51 a 100 UHs), sendo a maioria de pequeno porte, 49 hotéis (até 50 UHs). O desempenho do setor, no que tange à média de taxa de ocupação hoteleira, no ano de 2008, foi 63,16% (SÃO LUÍS, 2009a).

O fluxo de visitantes na cidade, no mesmo ano, foi de 1,2 milhões de pessoas, sendo quase a metade disso por via aérea. Dentre os 65 aeroportos do país, o de São Luís ficou em 29ª posição no que diz respeito a movimento de aeronaves. Na Tabela 3, observa-se que o fluxo de desembarque por essa via cresceu em torno de 50% de 2005 a 2008.

Tabela 3 - Fluxo de desembarque aéreo em São Luís 2005-2008

2005	2006	2007	2008
282.324	367.598	441.425	421.843

FONTE: SÃO LUÍS; 2009a, p. 05

Em relação ao gasto e à permanência dos visitantes, em 2008, o gasto médio per capita foi de R\$ 537,73; a permanência média de 6,8 dias, o que gerou uma receita turística de R\$ 684,31 milhões e renda de R\$ 1.197,54 milhões, correspondendo a 7,4% do PIB da cidade (SÃO LUÍS, 2009a).

Sobre o turista de negócios foram encontrados alguns dados oriundos da Pesquisa de Perfil Turístico realizada pela Secretaria Municipal de Turismo de São Luís. Embora tenham sido

extraídos dados sobre o turista de negócios, não há uma pesquisa voltada exclusivamente para este público, o que impossibilita o aprofundamento de informações acerca desse mercado.

Além das Secretarias de Turismo Estadual e Municipal, outro órgão local que realiza pesquisas sobre os turistas é o *Convention & Visitors Bureau* de São Luís. Contudo, sua pesquisa é direcionada a um mercado turístico específico – turista de eventos –, haja vista que este órgão tem como objetivo o fomento à realização de eventos na cidade.

Tanto a Secretaria de Turismo do Município quanto a do Estado, ao realizarem pesquisa de perfil do turista não o fazem de modo específico, voltada para esse tipo de turista que corresponde ao cliente BtoB do hotel. Cabe ressaltar ainda que, o tipo de pesquisa atualmente realizado não ocorre com regularidade, como por exemplo, no mês de novembro de 2008, no qual não foi realizada.

Contudo, apesar dos dados secundários sobre o turismo de negócios serem bastante incipientes, podem ser feitas algumas análises a partir deles. A Tabela 4 mostra algumas informações extraídas da pesquisa de perfil turístico realizada pela Secretaria Municipal nos anos de 2007 a 2009.

Tabela 4 - Informações turismo de negócios

Itens/ Período	Jul 2007	Jul 2008	Nov 2007	Jan 2008	Jan 2009	Mai 2008
Percentual de Turistas de negócios em relação ao total de turistas	19,7%	17,7%	32,2%	20,6%	27,7%	41,6%
Percentual de Turistas de negócios usuários de Hotel	32,5%	41,8%	29,1%	38,4%	33,5%	52,8%
Percentual de usuários de hotel que são turistas de negócios	26,6%	38,6%	44,7%	28,7%	53%	64,5%
Gasto total dos turistas de negócios pesquisados	R\$ 122.456,54	R\$ 136.145,00	R\$ 195.132,00	R\$ 226.240,00	R\$ 171.166,82	R\$ 257.524,00
Gasto total em relação ao turista de passeio	0,2	0,3	3,7	0,8	0,7	1,5
Gasto médio do turista de negócios	R\$ 737,69	R\$ 932, 50	R\$848,40	R\$ 1.190,74	R\$ 818,98	R\$ 900,43

FONTE: SÃO LUÍS; 2009b, p. 08, 12, 13, 18

A pesquisa considera seis tipos de turistas, tomando por base a motivação da viagem: visita a parentes/amigos; passeio; eventos; negócios/estudos; saúde. Dessa forma, por existir seis tipos, o percentual de turista de negócios em relação ao total de turistas, apresentado na Tabela 4, que varia de 17,7% a 41,6% pode ser considerado atrativo. Salienta-se que o período de maior representatividade desse tipo de turista é nos meses de baixa estação⁸ (novembro e maio).

Fazendo a comparação dos dados do mesmo período em anos diferentes: julho de 2007 e julho 2008; janeiro 2008 e janeiro de 2009, existe pouca diversidade dos valores percentuais, por isso a necessidade de comparar meses diferentes: baixa temporada – novembro e maio; e alta temporada – janeiro e julho, devido à importância do público de negócios, em especial, na baixa temporada.

Quando se trata de turista de negócios que são usuários de hotel, observa-se, ainda, pela Tabela 4, que, excetuando o pico de 52,8% no mês de maio de 2008, tem-se um percentual médio de 38%, o que indica que grande parte desse público pesquisado não fica em hotel. Essa informação sob um primeiro olhar pode significar algo negativo, por outro lado, pode significar também que existe ainda um grande público de negócios que pode ser captado pelos hotéis, principalmente hotéis de categoria econômica.

Braga (2006), por exemplo, chama a atenção para um segmento de turista de negócios que tem muito pouco para gastar com viagens, dispostos a utilizar serviços mais módicos. Sendo assim, supõe-se que esses turistas, sejam pequenos comerciantes oriundos do próprio estado ou de regiões próximas, que passam apenas o dia na cidade sem alojar-se em nenhum meio de hospedagem ou que ficam hospedados em casa de parentes.

Ao se tratar da importância que esses turistas representam para os hotéis, em especial, nos meses de baixa temporada (maio e novembro), nota-se ainda, por meio da Tabela 4, que existe um percentual relevante de usuários dos hotéis que correspondem a esse público: 44,7% e 64,5%, respectivamente. No mês de janeiro de 2009, apesar de ser um mês considerado de alta temporada para o turismo de lazer, o público de negócios representou mais de 50% dos

⁸ O *trade* turístico da cidade considera como alta estação/temporada os meses em que há um grande fluxo de turistas de lazer, principalmente janeiro e julho, que coincidem com as férias escolares, e, baixa temporada, os meses em que há uma redução natural desse tipo de turismo, no caso da pesquisa de perfil: maio e novembro.

usuários de hotéis. Isso demonstra que, embora haja mais destaque para o período de baixa temporada, esse público está presente nos hotéis também em outros períodos.

Contudo, na baixa temporada nota-se um incremento do gasto total do turista de negócios em relação ao turista de passeio, chegando a ser 3,7 vezes maior no caso do mês de novembro de 2007, e 1,5 vezes maior no mês de maio de 2008. Além disso, a média de gasto do turista de negócios (R\$ 904,79) dos meses considerados na pesquisa ultrapassa a média de gasto per capita geral do turista no mesmo período (R\$ 537,73) e do turista de lazer (R\$718,21).

Há que se ressaltar que os dados da pesquisa ainda são escassos, incluindo apenas a movimentação de quatro meses do ano. Além disso, mesmo nesses meses, não há uma regularidade da pesquisa. Contudo, observa-se que, de um modo geral, há uma tendência de crescimento desse mercado, nota-se um aumento do percentual de turistas de negócios em relação ao total de turistas no decorrer dos anos.

Outro ponto a ser considerado ao se tratar do turismo de negócios é o grau de desenvolvimento empresarial/industrial da cidade. Sobre este aspecto, de acordo com o IBGE (2006), São Luís possui 29 Indústrias extrativistas; 13 de produção e distribuição de eletricidade, gás e água; 1.096 de construção e 1.335 de transformação. Desse total, apenas 80 estão cadastradas na Secretaria de Estado da Indústria e Comércio do Maranhão. Contudo, esse cadastro prioriza empresas de transformação e, ainda assim, é um número pequeno se comparado ao do IBGE. Logo se subentende que a grande maioria é de pequenas empresas, algumas possivelmente não estão mais em operação, e poucas estão cadastradas nessa Secretaria.

O Quadro 8 mostra um resumo das principais indústrias instaladas na cidade com o respectivo investimento inicial e a quantidade de empregos por ela gerada. Não inclui todos os empreendimentos, apenas os cadastrados na Secretaria de Indústria e Comércio e que possuem, no mínimo, 100 funcionários. Além disso, ficam de fora dessa lista empresas que apenas comercializam produtos e empresas de serviços. Dentre as indústrias citadas destaca-se a Vale e a Alumar, que possuem o maior contingente de funcionários, maior investimento e, conseqüentemente, maior movimentação no que diz respeito ao fluxo de viagem de funcionários e gasto com hospedagem.

Quadro 8 - Indústrias de São Luís com mais de 100 funcionários

Ano	Empresa	Atividade	Empregos gerados	Investimento (R\$1.000,00)
1986	Alumar- Consórcio de Alumínio do Maranhão (Grupo Alcoa)	Beneficiamento de Alumínio	2.049	5.100.000,00
1985	Vale	Pelotização de minérios	1.590	400.749,18
-	Coca Cola Cia Maranhense de Refrigerante	Fabricação de bebidas	160	86.000,00
1997	Fratelli Vitae Bebidas S. A. (AMBEV)	Fabricação de bebidas	250	-
1990	DUT Transformadores Ltda	Fábrica de Transformadores	150	17.577,00
2001	Engarrafamento São Brás (Caninha do Engenho)	Fabricação de bebidas	180	-
-	Malharia Santa Teresa	Confecções em geral	100	8.000,00
-	MERCK S. A.	Fabricação de produtos químicos	114	357,93
2004	Montisol Mont.e isolamento Ltda	Montagem Industrial	154	200,00
-	NOJASA Comércio Transporte e Representação	Transporte rodoviário e multimodal	190	6.310,00
2003	Refrinor - Indústria e Comércio de Bebidas Ltda.	Fábrica de refrigerante	132	17.600,00
1991	Serveng Civilisan S. A.	-	252	-
1983	Agro-Industrial Coqueiro	Artefatos cerâmicos	134	6.000,00
1999	Alpes Celulose e Papéis Ltda	Papel e celulose	100	-
1986	Cerâmica São Luís Ltda.	Artefatos cerâmicos	130	6.000,00
2003	Cepel- Celulose e Papéis Ltda	Atacado de papéis de caixas	150	1.567,00

FONTE: MARANHÃO; 2009, p. 1 a 5

Há que se considerar também indústrias em processo de instalação. Esse processo gera um fluxo inicial de visitantes em função da implantação, bem como fluxo futuro, ao longo do funcionamento normal da empresa. As mais expressivas podem ser visualizadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Indústrias de São Luís com mais de 100 funcionários (fase de implantação)

Empresa	Atividade	Empregos a serem gerados	Investimento (R\$1.000,00)
Hoyer e Rocha & Cia Ltda	Comércio Atacadista	108	1.600,00
Maciel Castro Transporte e Comércio	Transporte rodoviário de carga	166	1.380,00
Granflex Estofados Ltda	Fabricação de espuma, travessieiros e estofados	300	18.400,00
Brascooper CBC Brasileira de Condutores Ltda.	Fabricação de vergalhões e trefilados de alumínio para fins elétricos	145	41.250,00
Líder Montagens e manutenção Ltda.	Obras de montagem e manutenção eletromecânica	110	700,00
São Lucas Indústria Metalúrgica	Fabricação de móveis de metal	172	2.000,00
Agroserra Agropecuária Serra Grande Ltda.	Produção de álcool anidro e hidratado de grãos de soja e arroz	208	6.000,00
Fertus Ind. e Comércio de Fertilizantes Ltda.	Industrialização e comercialização de fertilizantes	141	209.419,15
HP Engenharia Ltda.	Fabricação de artefatos de aço para construção civil	172	2.400,00
Internacional Marítima Ltda.	Transporte marítimo, manutenção e reparos navais	4.000	340.000,00

FONTE: MARANHÃO; 2009, p. 07

Outro fator que contribui para o potencial de negócios da cidade é a presença de um complexo portuário. A proximidade de um porto e a sua estrutura representa a possibilidade de melhor escoamento da produção, estimulando a implantação de indústrias na cidade. De acordo com o Anuário Estatístico Portuário, elaborado pela Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ), o Complexo Portuário de São Luís, que compreende o Porto do Itaqui e os terminais privados da Vale (Ponta da Madeira) e da Alumar, registrou maior movimento em volume de cargas em 2008. Das 768 milhões de toneladas em todo o país, o Complexo movimentou cerca de 105 milhões, 13% do total nacional (ANTAQ, 2008).

A elaboração de um panorama das informações acerca do turista de negócios e das atividades industriais da cidade é importante, pois serve de sustentação para o desenvolvimento dos estudos de casos. Contudo, o grau de importância desse tipo de turista, em especial, para a hotelaria em São Luís, é melhor visualizado por meio da pesquisa de campo concebida, visto que as informações secundárias a esse respeito ainda são muito escassas. Desse modo, a coleta de dados primários permitiu verificar a realidade dos hotéis estudados. Sendo assim, após abordadas estas informações passa-se aos casos propriamente ditos.

4.2 O caso Pestana São Luís Hotel Resort

O Pestana São Luís Hotel Resort faz parte do Grupo Pestana, um grupo português que teve sua origem em 1972 por meio de empreendimentos hoteleiros. A atividade principal do grupo é o turismo, envolvendo não só hotéis, mas também agências, operadoras, participação em empresa de vôo *charter*. Possuem, também, outros negócios, como campos de golfe, cassinos, imóveis, participação em empresa de bebidas, energia eólica e um centro internacional de negócios com zona franca industrial, serviços financeiros, serviços internacionais e registro de navios. As empresas que fazem parte do grupo estão organizadas em sete áreas de negócios: Hotéis, Viagens, Habitação Periódica, Golfe e Imobiliária, Pousadas de Portugal e Centro Internacional de Negócios. Os negócios são bem diversificados, e apesar de existir cooperação entre as empresas, cada área de negócios é independente.

As sete áreas se unem em dois grandes grupos: o Pestana Turismo e o Pestana Investimentos. Apesar de existirem essas duas vertentes de negócios do grupo, neste trabalho será dada ênfase apenas à parte de turismo, especificamente à hoteleira, representada pela cadeia

internacional de hotéis Pestana Hotels & Resorts. Essa cadeia é uma das marcas do setor de hotelaria do grupo, a outra marca é a Pousadas de Portugal, uma cadeia de empreendimentos de hospedagem bastante luxuosos, que em sua maioria possuem um apelo histórico na sua arquitetura, em função de estarem localizados em castelos, mosteiros, fortalezas.

Atualmente, o Grupo Pestana é o maior grupo português de hotéis. A cadeia Pestana Hotels & Resorts possui hoje 42 unidades em um total de 8.700 quartos, desse total, 9 unidades estão no Brasil. É uma cadeia internacional, com presença, principalmente, em países que tem afinidade com a cultura portuguesa: Portugal, Brasil, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Moçambique, além de Argentina, Venezuela e África do Sul. Tem previsão de extensão para outros mercados como Inglaterra (Londres), onde um empreendimento já está em andamento.

A chegada da rede no Brasil aconteceu no ano de 1999 com a aquisição do Hotel Rio Atlântico. As outras unidades foram sendo adquiridas posteriormente: Angra dos Reis, Natal, Salvador (três unidades), São Paulo, Curitiba e São Luís. O grupo tem uma estrutura acionista de caráter familiar, todos os hotéis não apenas são administrados pelo grupo, mas os prédios também pertencem a ele. A internacionalização do grupo se baseou em dois aspectos: a integração horizontal e a vertical. A integração horizontal se deu pelo aumento do número de unidades hoteleiras, principalmente, em países com afinidade com a cultura portuguesa. Já a integração vertical, se deu através do crescimento em outros subsetores da atividade turística como transporte aéreo, operadoras turísticas, além de cassinos e empreendimentos mobiliários de lazer.

O grupo não reproduz modelos, seus hotéis são diversificados e adaptados a cada uma das áreas onde estão presentes. Um exemplo disso é a própria escolha dos prédios para se construir novos hotéis, dentre outros aspectos. A escolha de um hotel para o grupo Pestana se baseia na importância histórica e arquitetônica do prédio, ou se pertenceu a um hotel que já foi referência na cidade. Quando não encontra esses aspectos, o grupo opta por construí-lo.

No Brasil, pode-se citar o exemplo da aquisição do Pestana Rio Atlântica, situado em Copacabana, o Pestana Convento do Carmo, localizado em um prédio histórico da cidade de Salvador e o próprio Pestana São Luís Resort Hotel, que está localizado em um prédio onde já existia uma identidade anterior dentro da cidade, uma vez que este último já abrigou hotéis de renome, pertencentes a outras redes importantes.

Apesar de não reproduzir modelos, os hotéis da cadeia possuem um padrão comum, são considerados pela rede como de quatro e cinco estrelas, não possuindo bandeiras de níveis de conforto diversos, como bandeiras econômicas, por exemplo. A cadeia Pousadas de Portugal, apesar da denominação “pousada”, possui empreendimentos com um nível alto de conforto e luxo.

A unidade Pestana da cidade de São Luís foi inaugurada no ano de 2007, após um investimento de 3,8 milhões de euros na reforma do prédio adquirido pelo grupo, justamente para atender aos padrões estabelecidos. O hotel possui 124 unidades habitacionais, 106 funcionários do próprio hotel e mais 15 terceirizados. Em termos de serviços, o hotel oferece: hospedagem, eventos, recreação, SPA (profissional terceirizada, em espaço do próprio hotel), cabeleireiro (terceirizado), agência de viagens, *baby sitter* agendado.

Sobre sua localização, o Pestana São Luís encontra-se na área litorânea da cidade, está localizado na Praia do Calhau, Av. Avicênia nº 1, a cerca de 6 km do Centro Histórico. A diária balcão⁹ para um apartamento solteiro gira em torno de R\$ 690,00 e casal R\$ 731,00; contudo esse valores sofrem alterações conforme a negociação dos hotel com seus clientes, em especial os empresariais. Em relação à taxa média de ocupação em 2009 foi de 70%.

Em relação à sua estrutura organizacional, além da Gerência Geral, o hotel é possui mais três gerências: Gerência de Vendas, Gerência de Controladoria, Gerência de A&B. A gerência de vendas do hotel, onde foi realizada a entrevista, é uma gerência regional, respondendo pela região Norte-Nordeste (Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amazonas), no entanto a entrevista se baseou em focar as atividades da gerência relacionadas à unidade de São Luís. Nesta unidade, a gerente de vendas é responsável pela gestão de vendas de hospedagem, negociação tarifária, alguns acordos de marketing (apenas aqueles direcionados à unidade São Luís), captação de clientes (hospedagem e eventos), negociação com clientes de fora e manutenção da carteira de clientes; responde ainda pelos setores de reserva e eventos dentro do hotel.

Ao se tratar de clientes, um dos alvos do Pestana Hotels & Resorts é o cliente de negócios, a quem a maior parte das suas unidades hoteleiras oferece serviços de conferências e salas de

⁹ Em Hotelaria, a diária balcão significa diária cheia, ou seja, o valor mais alto cobrado quando da chegada do hóspede sem reserva e sem negociação de tarifa anterior, esses valores de tarifa devem estar expressos no tarifário na recepção do hotel.

reunião, entre outros. Pela própria categoria dos hotéis e serviços oferecidos, eles possuem clientes empresariais dispostos a ter um melhor conforto e, portanto, pagar por isso.

O grupo tem uma cultura de serviço e busca identificar e construir uma relação com seus clientes, de modo que a fidelização é a base para novos negócios e oportunidades de *cross selling*¹⁰. Dentre as ações desenvolvidas pelo grupo nesse sentido, está a aliança do Pestana Hotels & Resorts e das Pousadas de Portugal à *Hospitality Marketing Concepts* - HMC, e a criação de cartões que geram benefícios para os clientes das unidades hoteleiras das duas cadeias: o Pestana *Unlimited* e o Pousadas Platina.

No caso da unidade Pestana de São Luís, os hóspedes de negócios também são muito importantes. Tal importância pode ser percebida por meio das informações coletadas na entrevista realizada com a Sra. Gabriela Vasconcelos, gerente de vendas do hotel em questão e gerente regional de vendas do Grupo Pestana para a região Norte-Nordeste, que vem atuando nestas funções há dois anos e meio. Os tópicos serão apresentados a seguir, guiados pelo roteiro da entrevista presente no Protocolo de Pesquisa (APÊNDICE 1).

A entrevista realizada com a gerente de vendas possibilitou a coleta de informações gerais sobre o hotel e sobre a rede, que foram exploradas em parte por este tópico, bem como, informações específicas relacionadas aos objetivos deste estudo que serão apresentadas nos tópicos que seguem. As informações específicas relacionam-se com as questões sobre o marketing, sobre a segmentação e sobre as ações voltadas ao turista de negócios.

4.2.1 Estrutura de marketing do hotel e autonomia das decisões em relação à rede

O hotel **não possui** uma **estrutura própria de marketing**, nem **um departamento/gerência com essa denominação**, existe uma **gerência de marketing da rede** para a América do Sul, localizada em São Paulo, que **atende a todas as unidades presentes na região, inclusive a unidade de São Luís**. No hotel há apenas uma **gerência de vendas que responde pela área de marketing**. Essa gerência de vendas possui **certo grau de independência** para efetuar algumas **ações de marketing** e além da unidade Pestana São Luís atua também em outros estados do norte-nordeste (Ceará, Piauí, Pará e Amazonas), visto que é uma gerência regional.

¹⁰ *Cross selling* ou venda cruzada, se refere à responsabilidade que cada unidade do grupo tem por vendas de outras unidades.

Dentro do grupo, existem duas formas de gerências de vendas: as que são apenas de unidades hoteleiras e as que são regionais, que englobam além de ações na unidade hoteleira específica, ações em outros estados como pode ser observado na Ilustração 10.

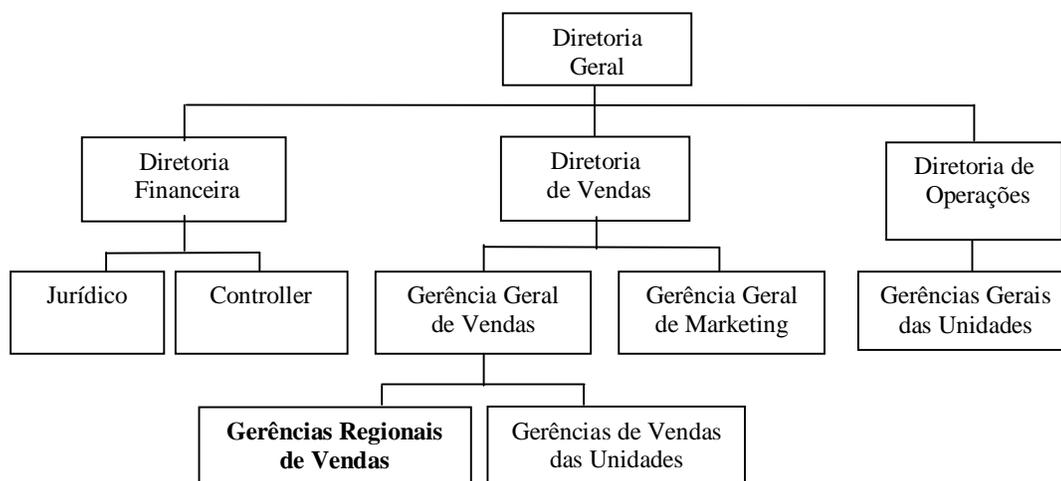


Ilustração 10 - Organograma resumido do Grupo Pestana – América do Sul
 FONTE: Baseado na entrevista com a Gerente de Vendas do Pestana São Luís Hotel Resort

A estrutura demonstrada pela Ilustração 10 remete à organização da rede para a América do Sul, repetindo-se nos outros continentes que ela atua (Europa e África). Em relação à organização da unidade hoteleira específica em questão, a gerência está dentro da seguinte estrutura organizacional (Ilustração 11).

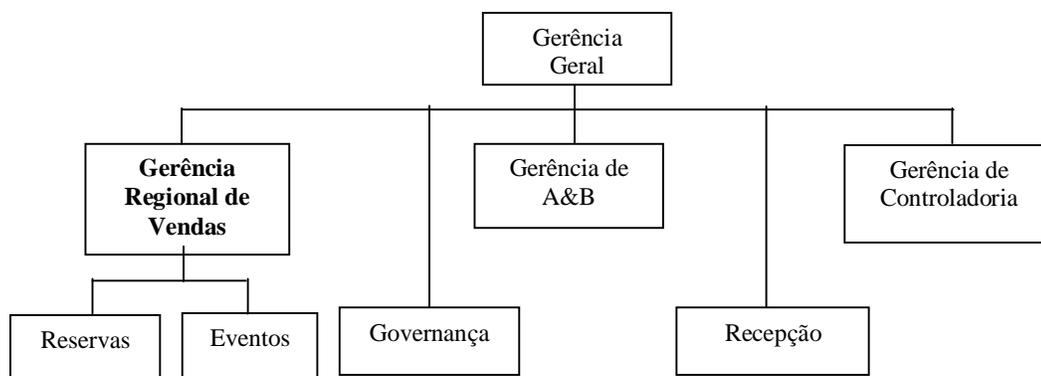


Ilustração 11 - Organograma resumido do Pestana São Luís Hotel Resort
 FONTE: Baseado na entrevista com a Gerente de Vendas do Pestana São Luís Hotel Resort

Embora seja subordinado à Gerência Geral de Vendas, a Gerência Regional de Vendas do hotel precisa trabalhar em sintonia com gerente geral da unidade atendida da qual também é subordinado. Outro ponto observado é que no organograma da rede existe uma Gerência

Geral de Marketing que é subordinada à Diretoria de Vendas. Nota-se que a terminologia “vendas” termina tendo uma preponderância maior do que o termo “marketing”, embora o resultado das ações de marketing sejam os geradores da venda. Contudo, apesar da abrangência do termo marketing, observou-se por meio da entrevista que a gerência de marketing da rede está mais voltada para a questão da comunicação. Contudo, a Gerência de Vendas do hotel apesar de não estar subordinada à Gerência Geral de Marketing efetua ações não só de vendas, mas de outros aspectos do marketing como a própria comunicação, distribuição e definição de tarifas.

Sobre a autonomia das decisões, de acordo com a gerente de vendas, o hotel possui **alguma autonomia nas decisões de marketing** em relação à rede, mas busca sempre tomar **decisões em consenso** com ela para não correr o risco de comprometer a imagem do hotel. Exemplo: decisões sobre patrocínio de um determinado evento. “Se a divulgação for fora de São Luís é o grupo Pestana Hotels & Resorts, se for em São Luís é o Pestana São Luís Hotel Resort”. A divulgação de ações locais do hotel, como a Feijoada aos sábados e outros eventos, ficam por conta da sua gerência de vendas.

Sobre essas ações de marketing realizadas pela gerência de vendas do hotel, na entrevista foram citadas principalmente as de **comunicação**: a gerência faz comunicações para divulgação específica do hotel. Alguns exemplos dados na entrevista das ações de divulgação foram: divulgação da semana gastronômica no hotel ou de tarifa promocional de fim de semana, entre outros. A gerência faz uso também de uma **assessoria de relações públicas local** para divulgação do hotel. Nota-se que a utilização de relações públicas indica o cuidado que o hotel possui em estabelecer e manter uma imagem positiva com seus vários públicos

A internet foi citada como uma ferramenta de divulgação muito importante e muito utilizada, a gerência de vendas do Hotel envia os dados e a gerência de marketing, em São Paulo, atualiza-os no **site do grupo; não existe um site específico do hotel**.

No *site* do grupo Pestana é possível visualizar todos os hotéis do grupo, bem como informações turísticas da cidade onde os hotéis estão localizados. Há a utilização de muitos banners com informações e promoções das unidades hoteleiras do grupo, bem como, uma série de *links* com que dão acesso à página específica de cada hotel ou de informações e promoções da rede e dos parceiros (ANEXO A).

O *site* também possui uma área institucional com informações de toda a rede, bem como notícias sobre ela, desde novas aquisições até prêmios ganhos. A navegação pode ser realizada em 4 opções de idiomas: português, inglês, espanhol, alemão. Além disso, o *site* oferece também a opção de registro para obter informações sobre a rede, promoções, etc. (ANEXO B). O cadastro identifica os locais de interesse para viagens, bem como as atividades e serviços especiais esperados.

Por meio do *site* é possível efetuar reservas para qualquer hotel da rede. Ao acessar o *link* do Pestana São Luís, por exemplo, podem ser obtidas informações sobre a estrutura física do hotel, que serviços são oferecidos, onde fica localizado, e informações da localidade como uma lista dos eventos culturais que acontecem na cidade, gastronomia e atividades de lazer (ANEXO C). Nota-se que há uma preocupação em destacar um pouco da história da cidade e seus atributos, o que ajuda a contextualizar o cliente para facilitar sua decisão sobre a viagem.

O *site* explora bastante o aspecto visual o que ajuda na tangibilização da comunicação, já que tratam-se de serviços, cuja característica principal é justamente a intangibilidade. Existem fotos das dependências do hotel e dos atrativos turísticos, não apenas da cidade de São Luís, mas de outras cidades próximas dentro do Estado, como Barreirinhas, por exemplo, onde está localizado parte do Parque Nacional dos Lençóis (ANEXO C). Existem *links* específicos que direcionam para cada informação sobre o hotel como: gastronomia, quartos, reuniões, lazer e serviços. O *site* também disponibiliza além da reserva online, o e-mail e o telefone do setor de reservas da unidade hoteleira, bem como da central de reservas do grupo.

Além do *site* próprio, o hotel também é promovido por meio de outros *sites* relacionados ao turismo que divulgam uma variedade de meios de hospedagem como, o *site* oficial de turismo do governo do estado – <http://www.turismo.ma.gov.br/pt/> – e outros: <http://www.hotelinsite.com.br>; www.hoteis-pousadas.com.br; <http://www.ondehospedar.com.br/ma/>; <http://www.feriasbrasil.com.br/ma/saoluis/hoteis-pousadas.cfm>.

Observa-se que há uma preocupação em, além de comunicar o hotel, comunicar também o destino. Embora o hotel receba muitos hóspedes de negócios, a comunicação do *site* é mais voltada para o cliente de lazer, pois é destacado o potencial de lazer do hotel, por meio de seus serviços e da área de lazer existente, além dos atrativos de lazer da própria cidade.

Dentro do *site* do grupo existe também um *link* para eventos e reuniões direcionado ao público corporativo que destaca a capacidade para eventos dos hotéis da rede Pestana, mas não há ênfase de forma específica na unidade de São Luís (ANEXO D). A internet é uma ferramenta não só de comunicação, mas também de venda muito importante, por isso, seus atributos e possibilidades devem ser explorados ao máximo.

Um ponto a ser destacado uma vez mais, é que **apesar da amplitude que o termo “marketing”** pressupõe, ele é visto principalmente pela **função de comunicação da empresa**, pois durante a entrevista quando se tratou de marketing, ele era sempre lembrado dessa forma.

Atrelada à Diretoria de Vendas do Grupo, existe uma central de reservas que se reporta diretamente ao Gerente Geral de Vendas para a América do Sul, que faz o acompanhamento das tarifas nos canais eletrônicos. Contudo, as **tarifas do Hotel** são **definidas** pela **gerência de vendas da unidade**, baseado no orçamento da empresa. Isso foi justificado pelo fato da pesquisa de mercado, prospecções e negociações de tarifas serem feitas pela gerência de vendas do hotel:

Esse hotel aqui tem um orçamento de receita e de custos todo ano, e eu como gerente de vendas respondo pelo que vai ser colocado como receita, então eu é que vou dizer para minha diretoria o orçamento de receita, dizendo como e de onde vem, e segmentar. Toda a minha clientela é segmentada... a segmentação é baseada em lazer, corporativo e grupos, dentro desses aí, eu tenho subsegmentos.

Observa-se que a segmentação é destacada como uma das funções importantes da gerência de vendas do hotel e é baseada, entre outros fatores, no canal de venda. Por exemplo, em lazer tem-se: os clientes de agências, de operadoras e de canais eletrônicos.

4.2.2 Noções sobre conceito/aplicação da segmentação e formas de segmentação/posicionamento adotadas

Para a gerente de vendas, a **segmentação ajuda a tomar decisões**, a seleção e inclusão dos clientes dentro de um grupo, facilita o monitoramento e **conseqüentemente um melhor atendimento às necessidades do cliente**: “A partir do momento que eu seleciono o cliente coloco ele dentro de um grupo, fica mais fácil de eu monitorar, atender ele da melhor forma

possível”. Dentro da segmentação do hotel, o **corporativo está mais presente**. Um exemplo foi dado a esse respeito durante a entrevista: se em uma determinada semana o hotel tem uma solicitação de um grupo de 80 apartamentos de terça a sexta feira, é um período em que o corporativo é bastante acentuado, tornando complicado aceitar um grupo de 80 apartamentos nesse momento. Segundo a entrevistada, apesar de aparentemente ser uma receita que deixa de ser garantida, por outro lado aceitando a reserva do grupo pode ser quebrado um ciclo com o cliente corporativo que está o ano inteiro no hotel, a **negação de uma reserva a curto prazo se justifica por vendas melhores no futuro e permanência de um cliente importante**:

Você pensa assim: você vai deixar de garantir essa receita? Mas eu posso sem querer quebrar um ciclo com um cliente corporativo que tá aqui o ano inteiro comigo por um grupo de 80.

Com essa justificativa a entrevistada destaca a importância do entendimento da segmentação para suas ações no hotel: “[...] a segmentação para mim serve muito mais pra isso, pra tomar atitudes pra frente”. Dessa forma ela afirma que o **hotel procura sim, conhecer seus clientes e segmentá-los**.

As principais **variáveis** consideradas pelo hotel para a segmentação são: **canal de vendas, valor do clientes/negociação**. Os clientes estão agrupados da seguinte forma: **Corporativos (empresas e agências corporativas), Lazer (operadoras de turismo) e Grupos (lazer e eventos) conforme os canais e a negociação baseada no valor do cliente**. Em relação ao seu **posicionamento**, segundo a gerente de vendas, **o hotel atende tanto às necessidades dos hóspedes a lazer como do corporativo**. Existe uma adequação no hotel para esses dois públicos pelo fato da área de lazer e eventos estarem localizadas em pontos que não incomodam quem não está utilizando, de forma que os hóspedes conseguem conviver independente do objetivo no hotel.

A **área de lazer é um ponto forte**, pois é importante para os hóspedes de lazer e para os de negócios. Para o hóspede de negócios, o hotel termina tendo um ambiente que não tem “cara de trabalho”, de modo que **quem viaja a trabalho chega ao hotel e sente-se mais leve em nesse ambiente**. O hóspede pode ficar fora o dia todo, mas quando chega ao hotel está em um ambiente que não tem o peso do corporativo: “[...] quem viaja muito a trabalho, chega

num hotel como esse e se sente um pouco mais leve porque ele tá aqui a trabalho, fica fora todo o dia, quando ele volta pro hotel o ambiente é outro, não fica tão pesado”.

Para o hóspede de lazer a imagem é de um hotel com muitas opções de lazer. Para o turista de negócios é um hotel de lazer que possibilita um ambiente mais leve, em função da sua área de lazer. Dessa forma, embora o corporativo seja mais forte, não há um posicionamento específico para esse público, na verdade há um posicionamento único de um hotel que pertence a uma rede conceituada, com bons serviços e uma área de lazer desenvolvida, ou seja, um posicionamento baseado na qualidade, o que termina sendo positivo para os dois públicos, cada um sob seu ponto de vista.

4.2.3 Importância do mercado BtoB e formas de segmentação adotadas

O público de negócios tem **grande importância** para o hotel, respondendo por **70% de ocupação**. Os **clientes de negócios (hóspedes)** são agrupados em: **pequenos grupos de negócios com eventos que não acontecem no hotel, grupos com eventos acontecendo no hotel, hóspedes de negócios individuais**, que vêm independentes de grupo ou de evento. **Em relação à existência de diferenciação para hóspedes de operadora, empresa ou governo**, a entrevistada afirmou que “operadora é lazer puro, é muito raro você ter um cliente a negócios por uma operadora”. No entanto, para **a gerente de vendas, o cliente é quem pediu a reserva, se a operadora pede a reserva ela é o cliente.**

Já em relação ao **cliente de negócios (empresa)** foi citada a seguinte segmentação: **empresas que não tem uma negociação com o hotel, empresa que tem uma negociação em função da produção** com o hotel. Por exemplo, foram citadas empresas cuja negociação de diárias é única, devido ao volume que elas possuem o que justifica ter uma negociação diferenciada e possuir algumas vantagens para funcionários ou qualquer outra pessoa enviada ao hotel por ela, como: internet *free*, alimentação, entre outros. Enquanto que, para outras muitas empresas que aparecem no hotel algumas noites por ano, aplica-se uma diária com café da manhã com valor não diferenciado.

A empresa tem uma segmentação em virtude da produção que ela tem com o hotel. A produção justifica uma ação diferenciada. **Não há diferenciação empresa, governo, terceiro**

setor, a organização vai ter um **tratamento diferenciado baseado na sua produção com o hotel**.

A importância do público de negócios é percebida pela diferença de **percentual médio** de clientes **BtoB e BtoC** do Hotel, que são respectivamente **70%** e **30%**. Ocorrem **pequenas variações** em alguns meses, como **dezembro e janeiro que varia cerca de 10% a mais para um (BtoC) e a menos para o outro (BtoB)**. Apesar da sua importância, a **permanência média do público BtoB é um pouco menor que do BtoC: 2,5 dias e 3,5 dias, respectivamente**.

A entrevistada justifica que o custo para vir a lazer para São Luís ainda é alto, por isso vale a pena para o hóspede de lazer ficar alguns dias a mais. Outro ponto observado por meio da entrevista é que o público de negócios é importante não só pela ocupação, pois mesmo com tarifas negociadas o faturamento gerado por esse mercado é bastante significativo, o percentual de **faturamento** desse tipo de turista para o hotel é de **85%** do total, além de possuir **alta representatividade na baixa temporada**.

Dessa forma, são desenvolvidas algumas **políticas de relacionamento e fidelidade** com os clientes de negócios. Foram descritas pela entrevistada parcerias com **empresas aéreas como a TAM**, Táxi Aérea Marília, para o público corporativo, a cada duas noites no hotel ele ganha determinados pontos que podem ser acumulados para troca de passagem aérea e outros prêmios. São feitos também **happy hours no bar** para os clientes que estão chegando ao hotel, embora todos os hóspedes sejam convidados (lazer e corporativo), como o hotel recebe mais corporativo, eles terminam usufruindo mais dessa ação de boas vindas. Atitudes como **happy hour no bar** são ações da gerência de vendas do hotel, já a negociação com a TAM para ganhar pontuação é uma ação do grupo.

Existe, também, parceria do grupo com uma empresa de aluguel de carros, a Movida *rent a car* – o cliente hospedado no hotel tem um desconto para a locação de carro, políticas de relacionamento com bandeiras de cartão de crédito – por exemplo, clientes da linha Prime do Bradesco que pedem reservas, podem adquirir um *up grade* automático, podendo variar de cada unidade também. Observa-se apesar dessas ações, e não há uma política de fidelidade específica para o público de negócios.

De um modo geral, os clientes do hotel estão agrupados da seguinte forma: **Lazer; Corporativo e Grupos**. As principais **variáveis** consideradas pelo hotel para a segmentação são: **canal de vendas, valor dos clientes/ negociação**. Existe diferença **entre o comportamento do hóspede de negócios e o de lazer**. Um exemplo citado foi que o hóspede de negócios toma **café da manhã** até as oito, então o hotel tem que ter uma atividade muito maior no atendimento dele.

Vale ressaltar, contudo, que, dentro do processo de segmentação do mercado BtoB do hotel, o **usuário**, isto é, o **hóspede de negócios, aquele que utiliza os serviços do hotel, não representa um fator a ser considerado**. Segundo a gerente, não existe uma grande diferenciação entre os usuários de uma mesma empresa, porque o valor cobrado no hotel é mais alto do que a maioria dos hotéis da cidade. O que acontece, de acordo com a entrevistada, é que muitas **empresas segmentam hierarquicamente**: “[...] um determinado funcionário vai para o Pestana, outro já vai para um determinado hotel”.

No **Pestana São Luís não há muita diferenciação entre os usuários, a não ser em alguns casos, como altos cargos dentro da empresa cliente, o presidente de uma empresa**, por exemplo. Nesse caso, são acrescentados mais serviços: um mensageiro a mais, uma camareira a mais. Por considerar ser um público muito parecido, o hotel não leva em conta o usuário como um fator de influência para a segmentação no mercado BtoB, embora agrupe os usuários em: hóspedes de eventos (no hotel ou fora dele) e hóspedes individuais, agrupamento esse que não gera nenhuma ação diferenciada para o hóspede em si.

Por outro lado, o **tamanho e o potencial dos segmentos BtoB são muito relevantes e as operadoras e as agências são encaradas como clientes BtoB**. A entrevistada foi questionada ainda sobre a **representatividade das empresas locais** e foram citadas algumas mais importantes como: **Vale, Alumar, Petrobrás, Eletronorte, Marafolia**. No caso do Marafolia, que é uma produtora de shows, a empresa envia bandas para se hospedar no hotel, estas são clientes de negócios, pois embora a atividade esteja relacionada ao entretenimento, para o hotel é uma empresa que ele recebe, é um hóspede que vem a trabalho, mesmo que o trabalho dele esteja relacionado ao lazer de outras pessoas.

De acordo com a entrevistada, as empresas locais têm maior representatividade do que as demais, algumas delas são os maiores cliente do hotel, como foi citado o caso da Alumar.

Apesar de o hotel ter sentido uma redução do uso no ano de 2009, principalmente em eventos realizados nos hotéis, em função da crise, algumas empresas locais continuaram sendo grandes clientes:

Esses **clientes são importantes** não só **na hospedagem**, mas na geração de **eventos e na alimentação**. Eles têm uma frequência de vir pra fazer reuniões, treinamentos com coffee break. A maioria dos eventos deles envolve coffee break, almoço, coffee break, e as pessoas que estão hospedadas aqui que vem através deles, raramente saem à noite para jantar fora, porque eles têm uma rotina cansada, estão trabalhando, então terminam comendo no hotel.

Todas as **cortesias são concedidas para esses grandes clientes**. Eles representam um **valor presente** e um **valor futuro**. De acordo com a gerente, de cerca de **2000 empresas que passaram em 2009 pelo hotel, as cinco mais importantes são empresas locais**. O hotel tem um volume de clientes de negócios grande fora da cidade, porém a constância maior é das cinco, principalmente quando se inclui as pequenas empresas que prestam serviços para essas grandes empresas: “Vale, Alumar, Petrobrás, tem um entorno muito grande de serviços prestados para elas que geram um volume”. Existe empresa cujo hóspede vem duas vezes ao ano, tem outra que ele vem uma vez por mês, o *share* de mercado é muito amplo, segundo a gerente. A região da gerência regional – Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amazonas – gera certa ocupação de empresas que estão fixadas na cidade, o restante é gerado por empresas de fora.

A empresa que está presente aqui, apesar de localizada na cidade, gera hospedagens de fora, pois as pessoas que vêm trabalhar nela são de outras cidades. Segundo a gerente, as grandes empresas locais geram retroalimentação: “[...] as pessoas vêm de fora para trabalhar nela, por isso ela é a maior cliente”. As cinco empresas citadas representam 7% a 12%, o restante é pulverizado, os 88% restantes que completam 100% vêm do Brasil e do exterior. Por exemplo, é citada muita hospedagem oriunda dos Estados Unidos, em virtude da empresa Alumar, mas não é essa empresa a responsável pela hospedagem nesses casos, são as que prestam serviços para ela e outras que vêm independentes. Em geral a grande maioria dos hóspedes de negócios é nacional.

Outro exemplo citado foi “uma empresa que veio prestar um serviço para a Petrobrás, pesquisar bacias de petróleo, ela ficou no hotel o ano inteiro, 12 apartamentos”. Nesse caso, embora a presença da Petrobrás na cidade gere a hospedagem, o cliente não é a Petrobrás é a

outra empresa, por isso que o **volume externo foi citado como muito maior, mas na realidade quem gera muitos desses negócios são as empresas locais.**

As empresas locais não trazem diretamente, mas geram a demanda para o hotel. Empresas como a Vale e a Alumar pedem hospedagem diretamente, mas quando é uma outra empresa, trata-se de outra negociação com o hotel, independente da negociação com Vale ou Alumar, mesmo que as outras empresas venham por causa delas. De qualquer forma, foi enfatizado que **as empresas locais têm sim maior representatividade que as demais, porque são geradoras da demanda indireta.**

4.2.4 Ações realizadas a partir da segmentação

Política de preços - As ações relacionadas à **política de preços são feitas tomando por base o volume.** Pode haver uma tarifa para prospecção, em virtude de um volume futuro, mas a gerência tem que ter um projeto de médio prazo (seis meses a um ano) em que a cliente empresa esteja gerando um bom volume de vendas.

Distribuição - Muitos clientes empresa usam **agências de viagens corporativas.** Dessa forma, muitas vezes, a **tarifa é negociada com a própria agência e não com a empresa.** Existem agências como a Flytour que representa um grande cliente de negócios para o hotel. No entanto, **se a empresa não utiliza agência, a tarifa é negociada diretamente entre hotel e empresa.**

Segundo a gerente, muitas das grandes empresas, hoje em dia, incubem a agência da negociação. Ela cita que a maioria das agências possui um sistema próprio de viagem que permite dizer o que o cliente deseja do sistema de viagens do hotel, “[...] qualquer pessoa que trabalhe na Flytour no Brasil inteiro que acessar a parte do Pestana São Luís vai ter acesso a informações do que foi acordado com a agência”. Foi citado o exemplo também de empresas que possuem um sistema próprio de viagens como a Petrobrás, de modo que ao conveniar o hotel, permite que seja inserido um determinado número de caracteres no seu sistema, sendo a reserva feita diretamente pelo usuário.

Papel dos intermediários - Os intermediários (agências principalmente) têm um **papel importante na distribuição já que, segundo a entrevistada, a maioria dos clientes de**

negócios vem por meio deles. Por exemplo, foi ressaltado, na entrevista, que mesmo as próprias agências, como a Flytour, têm uma variação de grade tarifária devido a clientes com potencial diferente de negociação.

Produto - Sobre as questões de adequações do hotel para satisfação desse público, a gerente afirmou que não existe necessariamente adequação para o hóspede de negócios, mas a própria **estrutura de lazer**, em seu ponto de vista, **acaba ajudando também o hóspede de negócios.** Ela afirma que tem coisas que hoje são praxe na hotelaria, como internet *free*, por exemplo, que independe do segmento em que o hotel atue. Além disso, **para ela, se o hotel tem uma estrutura específica para negócios, ele pode perder a oportunidade de atender um outro cliente:**

O que pode acontecer em alguns hotéis (pausa), por exemplo (pausa) no nosso hotel da Bahia, tem dois restaurantes, um na cobertura e um no térreo. No café da manhã da cobertura, não é que a gente profba o hóspede de lazer, mas a gente direciona o hóspede de negócios pro café da manhã na cobertura, porque o ritmo dele é diferente, é mais rápido, ele tem menos tempo pra tomar café. Dos nossos **hotéis é o único que a gente conseguiu isso por questão de espaço. Mas talvez é uma tentativa de facilitar a vida de um e de outro.**

Promoção de vendas (forma de comunicação específica para o público de negócios) - O hotel possui uma carteira de clientes que ele tem que desenvolver – a **Gerência Geral de Vendas de São Paulo determina o percentual anual de crescimento dessa carteira.** Por exemplo, é estipulado um crescimento anual de 5% na carteira, contudo há um cuidado e coerência, no sentido de não exigir demais de uma região que não tem como obter um determinado crescimento. Então existe uma variação de acordo com o mercado em que o hotel está inserido. A gerência faz **visitas semanais a clientes**, contudo, apenas se tiver realmente necessidade de ir semanalmente a uma determinada empresa. Um exemplo dado foram as agências de viagens:

Agências de viagens são clientes que você deve ir lá semanalmente. Bom, mas o que uma agência de viagens em São Luís me vende? Me vende lua de mel, pacotes de final de semana, aí é um cliente diferente, *cross-selling*, venda cruzada, eu tenho uma responsabilidade além das vendas desse hotel, em vendas de todos os hotéis da rede Pestana. Tenho que fazer uma venda pra eles, eu tenho uma meta de vendas para todos os hotéis do Brasil [...] então as minhas vendas não se restringem a trazer negócios pra cá, mas também levar negócios pra outros hotéis.

Dessa forma, visualiza-se a importância de visitar as agências de viagens locais, pois elas têm clientes que vão também para outras localidades onde pode existir uma unidade hoteleira da

rede. A gerência faz também **visitas a empresas, mas ressalta que algumas delas são desnecessárias, até pela dificuldade de ser recebido, já que as pessoas estão, normalmente, trabalhando e teriam que parar para recebê-la, podendo atrapalhar às vezes, além da infinidade de secretárias e setores para visitar, o que implicaria em constantes retornos.**

Dessa forma, ela escolhe o que denomina de **visitas chave**, por exemplo: secretárias da diretoria de determinadas empresas locais. Quando não é possível ir com frequência, envia *mailing* semanalmente para as secretárias, em seus aniversários, além do **envio de mailing com pacote de fim de semana**, entre outros, e ainda, **telefonemas semanais para algumas empresas.**

A visita é feita quando se tem algum produto novo ou específico para oferecer. Exemplo dado: existe uma empresa marítima de São Luís e o grupo abriu um hotel na cidade de Santos, nesse caso ocorre uma visita porque se sabe que existe um tráfego de navio grande até Santos.

Além da venda cruzada, segundo a entrevistada, essas visitas e *mailings* ajudam na movimentação do próprio hotel para o restaurante. Por exemplo, dependendo do relacionamento que o hotel tem com determinada empresa, a gerente visita e avisa sobre um festival gastronômico, e dessa forma é feita uma divulgação do hotel sobre determinado evento.

Já nas **operadoras e agências, a dinâmica é um pouco maior, as visitas têm que ser semanalmente** porque o cliente “está lá todos os dias”. Enquanto no corporativo não são constantes as visitas:

Tem que lembrar que assim como eu como gerente de vendas, uma executiva dentro da empresa não tenho tempo de receber uma pessoa pra ta me vendendo produto. O público corporativo (agência) tem o dia pra me atender, porque eu não vou entrar se não tiver agendado com alguém.

Em relação às secretárias, para a entrevistada elas têm importância na compra: em algumas empresas existem setores próprios que cuidam das viagens corporativas; em outras, as secretarias cuidam da compra de hospedagem para os cargos mais altos, inclusive passando informações para o hotel se é um caso de cliente VIP; e podem ainda organizar as viagens

para vários funcionários, mesmo os da linha de frente de dentro da empresa. Isso varia de empresa para empresa e se ela faz reserva direta, se possui sistema de gestão de viagens ou se utiliza uma agência de viagens corporativa.

Em relação à comunicação, o **material promocional é uniforme**, pois vem da Gerência Geral de Vendas em São Paulo. Contudo, o hotel possui uma **base de dados do cliente, que permite direcionar a comunicação conforme o segmento**. Exemplo: Um pacote de carnaval, primeiro não é encaminhado para clientes corporativos do hotel, a gerência manda para os clientes que vêm a lazer, porque os clientes de negócios são recorrentes, vêm quase toda semana e então raramente eles vão passar o carnaval no hotel.

Nestes aspectos a comunicação pode ser diferenciada, o layout do material enviado para os clientes é específico, o layout do material dos clientes de negócios: “tem uma cara mais de negócios, a gente faz um *banner*, um folder, (quase sempre *online*, raramente são impressos) com imagens um pouco diferentes, se for para o lazer são colocadas imagens de praia, sol, tem uma diferença no layout, mas não na informação”.

Observa-se que embora haja um destaque para a utilização da internet, a diferenciação na comunicação como nos demais Ps ainda é muito incipiente o que denota a baixa utilização das funcionalidades que esse meio permite. No tópico que segue são feitas as principais considerações a esse respeito disso, bem como dos demais aspectos abordados no caso.

4.2.5 Principais considerações sobre o caso

Para efetuar a análise das estratégias de segmentação desenvolvidas pelo Pestana São Luís Hotel Resort, cabe antes de tudo entender o funcionamento da sua estrutura organizacional, em especial da área de marketing, pois a forma como este setor se organiza influencia nas ações desenvolvidas.

Sobre as questões abordadas na entrevista é possível observar que a rede Pestana é um grupo hoteleiro em franco crescimento. A estrutura de marketing, contudo, poderia ser melhor explorada, ainda há o pensamento de que o marketing está relacionado apenas à comunicação, quando na verdade ele é responsável também por ações de distribuição, precificação e produto.

A estrutura de marketing da rede engloba uma gerência regional de marketing que atende a todas as unidades hoteleiras presentes na região da América do Sul, incluindo a de São Luís.

O hotel não possui uma estrutura de marketing assim denominada, contudo a gerência de vendas termina por acumular funções relativas ao marketing.

A gerência de vendas do hotel responde por toda a gestão de vendas de hospedagem da unidade, bem como pela negociação tarifária, o que inclui não apenas a definição dos preços, mas primeiramente a segmentação do mercado, efetua também a negociação com os clientes mais importantes detentores das contas chaves, *key accounts*.

Observa-se que a gerência de vendas do hotel possui certa autonomia nas decisões de marketing por ela tomada, contudo tem que haver sempre um consenso entre o direcionamento da rede como um todo e com a gerência geral do hotel.

É importante destacar que, a Gerência de Vendas reconhece a importância das ações de marketing principalmente as de segmentação que são voltadas ao planejamento do futuro, bem como ficou notória a importância do público de negócios para o hotel, tanto em termos de faturamento quanto de ocupação. No entanto, ainda não existem ações muito diferenciadas para esse público, a começar da segmentação que se baseia quase que exclusivamente no volume de vendas, outro exemplo são os programas de fidelidade, não existe nada específico para esse público, mesmo a promoção feita via internet não é focada especificamente nesse público.

Dentre as ações de marketing citadas na entrevista, são destacadas principalmente as de comunicação, em especial a utilização da internet, o que denota o entendimento do termo marketing relacionado com promoção, enquanto na verdade engloba também os outros três Ps- Produto, Preço, Praça .

Na atualidade, o acesso a rede mundial de computadores cresce em grande velocidade e ela representa uma mídia com várias possibilidades, sendo uma ferramenta fundamental não só para comunicação como também para as vendas por meio do *e-commerce*. Contudo, observa-se que é enfatizado mais a sua utilização para promoção, principalmente por meio do uso do *site* próprio da rede e de e-mails. Não foram citadas, por exemplo, ações relacionadas a

gerenciamento de imagem do hotel em outros *sites*, por meio do monitoramento de blogs relacionados a viagens e outros. Meios estes que vêm ganhando cada vez mais importância, haja vista que são utilizados pelos usuários como fonte de pesquisa para a decisão de compra.

Sobre o conceito e utilização da segmentação como uma estratégia de marketing, nota-se que há um entendimento da sua importância, sendo enfatizado o seu uso como base para tomada de decisões futuras sobre as ações de marketing a serem implementadas. Esse entendimento é um aspecto importante e positivo do empreendimento, já que a literatura do marketing preconiza que seu caminho está cada vez mais voltado para a segmentação e diferenciação, do que para a produção indiferenciada e massificada.

O público corporativo se destaca como o mercado principal a ser segmentado com percentuais bastante significativos, representa 70% da ocupação enquanto o lazer representa 30%. Em termos de faturamento o corporativo responde por cerca de 85%. Nota-se pelos dados que é um mercado grande e lucrativo o suficiente para justificar um tratamento diferenciado. Contudo, as ações para essa diferenciação são muito incipientes a começar pela própria segmentação do BtoB, pois as variáveis utilizadas são bastante reduzidas, o hotel utiliza basicamente volume de vendas e canais de vendas.

Corroborando com isso o fato do usuário, ou seja, o hóspede de negócios, aquele que efetivamente utiliza os serviços não ser considerado no processo de segmentação, bem como as características da empresa, o seu processo de compra, só para citar algumas variáveis. Embora o volume de vendas seja um fator extremamente importante para a segmentação e que não deve deixar de ser considerado, há que se levar em conta outros aspectos para que ela dê um melhor embasamento para decisões de marketing que possibilitem um serviço diferenciado.

Da forma que a segmentação é feita atualmente, os clientes são organizados em três grandes grupos: corporativo, lazer e grupos. Este último envolve tanto clientes de negócios quanto de lazer, mas que vêm em grupo, geralmente utilizando agência ou operadora de turismo. Essa classificação é baseada na variável canal de venda. Em relação ao volume de vendas são feitas negociações tarifárias, com a diminuição da tarifa conforme o aumento do uso do produto hoteleiro.

Em relação ao posicionamento, observa-se que não há um posicionamento específico para o público de negócios, apesar da sua constatada importância. Os atributos mais destacados do hotel são os de lazer, embora terminem sendo positivos para os dois tipos de hóspedes. Pelos aspectos relatados, entendeu-se que o posicionamento é baseado na qualidade, pois foi destacada a importância dos serviços oferecidos e da imagem da rede hoteleira que o hotel faz parte na influência da decisão de compra dos clientes, o que é coerente com os valores cobrados e serviços ofertados, considerando que em geral o preço elevado pode ser encarado como um fator indicativo de qualidade.

Sobre os diferentes tipos de instituições BtoB tais como empresas, órgãos governamentais e instituições do terceiro setor, não há ações de diferenciação em relação a cada um deles. A diferenciação das ações é baseada considerando três tipos de clientes: operadoras, agências e empresas, basicamente a diferença é feita por meio do preço, considerando-se o potencial de compra de cada um. Observa-se que existem outras ferramentas de marketing que poderiam ser utilizadas como forma de diferenciação para esses públicos como a própria comunicação e o produto em si – serviço oferecido.

As políticas de relacionamento também não são específicas para o público de negócios, são indiferenciadas e se baseiam unicamente em premiação por fidelidade para qualquer tipo de cliente. Entretanto, cabe ressaltar que o marketing de relacionamento vai muito além disso, deve envolver primeiramente o conhecimento sobre os clientes para efetuar ações que possam potencializar a relação estabelecida, por meio da satisfação das necessidades e desejos dos clientes visando a efetivação de negócios a longo prazo, a fidelidade é apenas um dos aspectos, na realidade é uma consequência do relacionamento bem estabelecido.

Para o hotel os clientes BtoB não são apenas as empresas, mas também agências e operadoras que trabalham com esse público. As empresas locais têm grande importância para o hotel, não apenas por meio do uso de hospedagem, mas também de eventos e alimentação.

A maioria dos hóspedes de negócios é nacional e as empresas locais têm uma destacada importância para o hotel, pois são geradoras de demanda direta e indireta. Apesar disso, não foram citadas ações específicas ou uma segmentação que considerasse dentre outras coisas, a localização das empresas.

Com base na segmentação adotada, que considera principalmente o volume e os canais de vendas, são desenvolvidas estratégias de preço, distribuição, produto e promoção. O preço é baseado principalmente no volume, influenciando de certa forma nos serviços oferecidos. Em relação à distribuição dos clientes BtoB, esta pode ser direta ou indireta, com a utilização de agências, de modo que os intermediários tem um papel importante pois muitos clientes de negócios vem ao hotel por meio deles. Sobre o produto não existe uma adequação específica para os hóspedes de negócios.

No caso de hotéis, alterar o produto de modo a atender um público específico torna-se algo difícil, pois qualquer modificação nos aspectos tangíveis, construção, reforma, mobiliários, ainda que voltado para um tipo de hóspede irá atingir a todos, o desafio da diferenciação estaria ao nosso ver nos aspectos intangíveis ou seja no atendimento, no serviço em si, no conhecimento sobre o cliente e suas preferências.

Quanto à promoção, a gerência da rede determina diretrizes, bem como é responsável pelo desenvolvimento das comunicações, o que termina sendo padronizado para os hotéis da região (América do Sul). No caso do BtoB, os autores ressaltam que a promoção para ser efetiva deve ser menos massificada, mais específica, destacando principalmente o uso das visitas para venda, a propaganda por exemplo é uma forma de promoção considerada pouco eficaz para esse mercado.

Nota-se, contudo, que não há tantas visitas aos clientes BtoB, as visitas semanais a esses clientes só ocorrem em casos especiais com exceção das agências que possuem um acompanhamento mais próximo, principalmente em função da necessidade do *cross-selling* imposta pela rede hoteleira. Há a utilização de *mailings* com pacotes, telefonemas semanais, entre outros.

Observa-se que o hotel opta por determinada ação para cada tipo de cliente: agência, operadora, empresa, porém o material promocional é uniforme, por exemplo, o *merchandising* no hotel, os banners da internet, folders, entre outros seguem um padrão não específico para o público BtoB.

Outro item importante destacado é o uso de base de dados para direcionar a comunicação conforme o segmento, buscando uma diferenciação não pelo conteúdo, mas pelo *layout* das

comunicações. Ainda assim, em virtude da importância do mercado BtoB, as ações específicas para esse público são muito incipientes, com destaque para a própria forma de segmentação adotada.

4.3 O caso Quality Gran São Luís Hotel

O Quality Gran São Luís Hotel iniciou suas atividades sob a marca do Grupo Atlantica Hotels International a partir do ano de 2009, anteriormente o prédio já funcionara como hotel tendo pertencido a outras redes hoteleiras importantes. A Atlantica Hotels International é a maior administradora hoteleira independente de multimarcas da América do Sul. Foi fundada em 1998 por Paul J. Sistare, atual presidente da companhia que detém alianças estratégicas com a Choice Hotels International (proprietária das marcas Sleep, Comfort, Comfort Suites, Quality e Clarion) e com o Carlson Companies (bandeiras Radisson e Park Suítes); possui também marcas próprias, Go Inn e Atlantica Collection, para hotéis independentes.

A companhia é brasileira e está listada entre as maiores do mundo. Suas atividades foram iniciadas no ramo hoteleiro, mas possui também restaurantes que foram inaugurados a partir do ano 2006 com o objetivo de promover a valorização das culinárias regionais. Já atuou em mercados na Europa e em países da América do Sul, como Chile e Argentina, mas hoje seu foco é voltado para empreendimentos no Brasil.

Em 1996, foi assinado o primeiro contrato da rede de franquia para o Sleep Inn Varginha e, em 1997, o primeiro contrato de administração para o Quality Fortaleza. Nesse período a rede que respondia diretamente pelos empreendimentos era a própria Choice Atlantica Hotels, a partir de 2001 o grupo iniciou suas atividades com denominação atual: Atlantica Hotels International, apesar da continuidade com as alianças tanto com a Choice, quanto com a Carlson, das quais possuem a concessão de uso das marcas no Brasil. Nesse período, também foi o momento de definição de uma administração hoteleira com foco exclusivo no Brasil e iniciou-se o fechamento de operações em outros países da América do Sul.

O grupo possui empreendimentos hoteleiros em 40 cidades brasileiras, somando 11 mil apartamentos em mais de 70 hotéis. Possui um portfólio variado de bandeiras de hotéis com

níveis de conforto diferentes. Atualmente, são 10 bandeiras divididas em quatro segmentos diferenciados, baseados nos serviços oferecidos e nas tarifas cobradas:

1. Econômico: Go Inn.
2. MidClass: Sleep Inn, Comfort, Park Inn.
3. Superior: Comfort Suites, Quality, Park Suites.
4. Luxo: Clarion, Four Points, Radisson.

A Atlantica Hotels atua por meio de franquias e administração de hotéis já construídos, ou seja, não detêm propriedade dos empreendimentos. Possui cerca de 8.000 investidores locais, com ativos financeiros que superam a casa do US\$ 1 bilhão. Existem alguns estímulos para os investidores do grupo, além do apoio da equipe da rede para a realização de novos negócios e empreendimentos, possuem vantagens ao se hospedar em qualquer um dos empreendimentos da rede, por meio da utilização de um cartão exclusivo, o Cartão Atlantica Gold.

A rede possui também parceria com programas de milhagens de companhias aéreas, como o Smiles da Varig, Viação Aérea Rio-Grandense, premiando em uma mesma reserva os hóspedes, os agentes de viagens e as secretárias, além do Multiplus Fidelidade da TAM. Participa também com o Dotz, uma rede de parcerias com outras empresas que atua por meio de um sistema de moeda paralela que podem ser trocadas por diárias de hospedagem entre outros prêmios.

Outra ação a ser destacada é a parceria, no ano de 2005, da Atlantica Hotels com a Childhood Brasil, que é uma fundação de promoção de defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes. O objetivo é prevenir a exploração sexual de crianças e adolescentes e promover a prática do turismo sustentável. Isso é consubstanciado em documentos internos da instituição: código de conduta e manual de procedimentos. Em 2008, a rede tornou-se signatária de um código de conduta internacional, “The Code”, para reafirmar seu compromisso com a promoção do turismo sustentável e a proteção da infância.

O Quality Gran São Luís Hotel é de propriedade familiar, pertencendo a investidores locais. Possui contrato com Atlantica Hotels International, que funciona como administradora. O hotel possui 211 unidades habitacionais e 79 funcionários.

São duzentos apartamentos entre as categorias standart, superior e luxo, e um total de onze suítes nas classificações júnior, sênior e máster. A oferta de serviços inclui: hospedagem, eventos, almoço/jantar aberto ao público; eventos pontuais em ocasiões especiais como dia das mães, dia dos namorados, restaurante, *lobby bar*, duas piscinas, playground, *fitness center*, salão de jogos, sauna, salões de eventos.

O hotel está localizado no Centro Histórico de São Luís, na Praça Pedro II, 299. Fica próximo a prédios de importância histórica como a Palácio do Governo, a Prefeitura e o prédio do Tribunal de Justiça do Estado, entre outros. A diária balcão, ou seja, a tarifa mais alta gira em torno de R\$ 210,00 para apartamentos de solteiros e R\$ 245,00 para o quarto de casal e a taxa de ocupação média foi de 30% no ano de 2009.

A estrutura do hotel é composta basicamente da seguinte forma: Gerência Geral, subordinada a ela existe a Gerência de Vendas, a Gerência de Manutenção e a Controladoria, a segurança e a lavanderia são terceirizadas. Foi realizada entrevista com o gerente de vendas que está nesta função há sete meses: o Sr. Marcos Soares, cuja formação é Ciências Contábeis. Ele é responsável pela área comercial do hotel, captação e gestão de clientes e coordenação de eventos.

A entrevista realizada com o gerente de vendas possibilitou a coleta de informações gerais sobre o hotel e sobre a rede que foram exploradas, em parte, neste tópico, bem como informações específicas relacionadas aos objetivos deste estudo que serão apresentadas a seguir. Essas informações específicas relacionam-se com as questões sobre marketing, segmentação e sobre as ações voltadas ao turista de negócios, conforme segue.

4.3.1 Estrutura de marketing do hotel e autonomia das decisões em relação à rede

O hotel **não possui um setor com a denominação de departamento ou gerência de marketing**, mas sim uma **Gerência de Vendas**, a qual realiza todas as ações relacionadas ao marketing. Na estrutura da Rede Atlantica, existe um Departamento de Vendas e Marketing que não interfere de forma direta sobre a Gerência de Vendas do hotel, contudo auxilia todos os hotéis da rede em suas ações, visto que é responsável pelo correto posicionamento das marcas, definição da melhor estratégia comercial a ser praticada para a rede como um todo,

além do treinamento das equipes comerciais e busca novas oportunidades de penetração de mercado para a rede.

Esse departamento é denominado de Vice-Presidência de Vendas e Marketing, sendo diretamente subordinado à Presidência da rede. Na Ilustração 12 pode ser visto o organograma resumido da rede com destaque para a área de marketing.

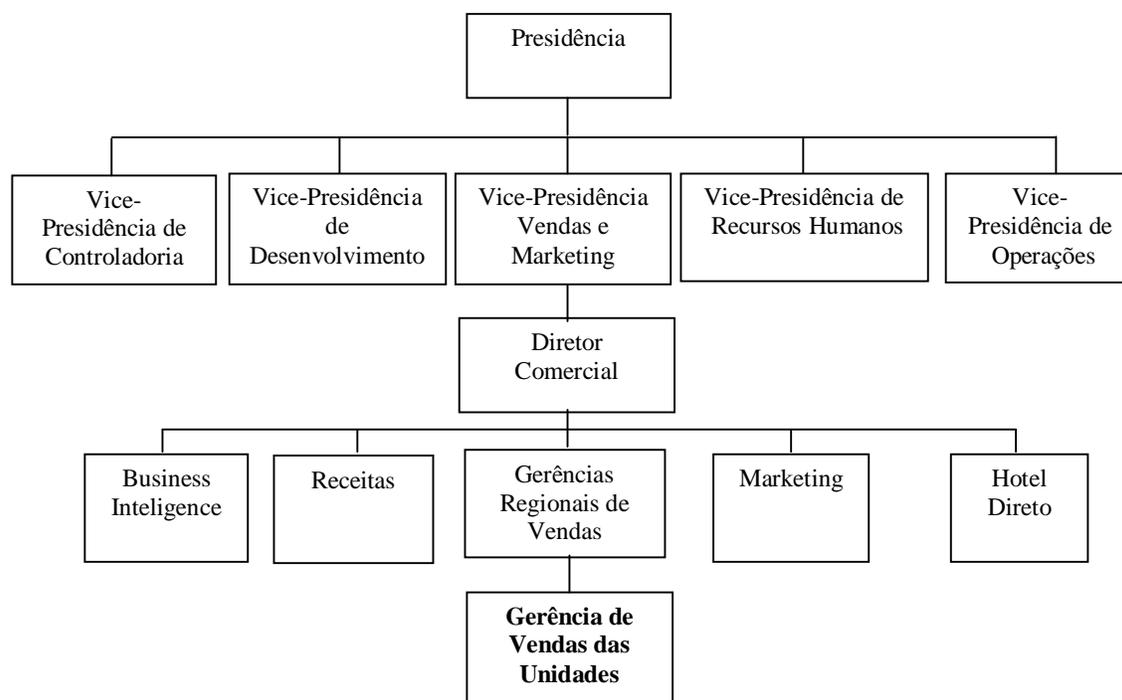


Ilustração 12 - Organograma da Rede Atlântica com foco na área de marketing
 FONTE: Baseado na entrevista com o Gerente de Vendas do Quality Gran São Luís Hotel

O Departamento de Vendas e Marketing composto pela Vice Presidência de Vendas e Marketing e pela Diretoria Comercial, responde pela imagem da rede, a comunicação com a imprensa, o plano de marketing, a comunicação de suas unidades, o gerenciamento dos programas de fidelidade e CRM (*Customer Relationship Management*), além da definição e manutenção dos padrões gráficos de suas marcas, para garantir uma uniformidade de comunicação e preservação de sua imagem.

As gerências de vendas de cada unidade além de estarem subordinada a esse Departamento também se subordinam à Gerência Geral da unidade hoteleira atendida. Isso poder ser observado pela Ilustração 13 que traz o organograma resumido do Quality Gran São Luís Hotel.

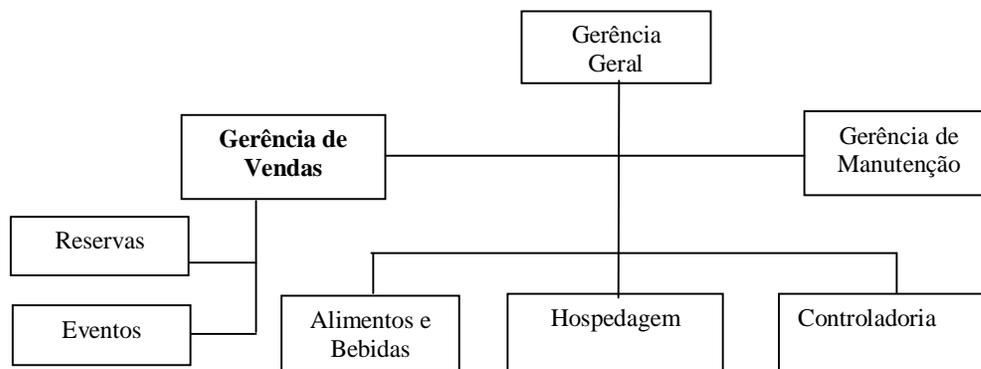


Ilustração 13 - Organograma resumido do Quality Gran São Luís Hotel
 Fonte: Baseado na entrevista com o Gerente de Vendas do Quality Gran São Luís Hotel

Para entender a estrutura da Gerência de Vendas é importante conhecer a estrutura organizacional do hotel como um todo, por isso a necessidade da inserção deste organograma. Nota-se que é um organograma enxuto como é a tendência das empresas hoteleiras atuais. Há apenas três setores em nível de gerência - Gerência Geral, Gerência de Vendas e Gerência de Manutenção- sendo os demais setores em nível de supervisão- Alimentos e Bebidas, Hospedagem e Controladoria. A Gerência de Vendas é subordinada à Gerência Geral do Hotel respondendo a ela pelo resultado de todas as suas atividades. Além das suas ações de marketing, a gerência de vendas responde também por dois outros setores: reservas e eventos, contudo, como o foco deste trabalho é o marketing, especificamente as ações de segmentação, não buscou-se um detalhamento a respeito dessas duas áreas.

Observa-se que há uma diferença fundamental entre o Departamento de Marketing e Vendas da rede e a Gerência de Vendas do hotel. O departamento tem como foco o fortalecimento da rede como um todo, o que inclui todas as suas bandeiras hoteleiras e não apenas a Quality, seu trabalho tem o intuito de fortalecer a marca da rede e dessa forma todas as suas bandeiras e assim gerar novos contratos de administração de hotéis. Por outro lado, a gerência do hotel tem um foco mais específico, pois atua em menor âmbito, atendendo às especificidades do Quality Gran São Luís e do mercado em que ele atua.

A despeito da terminologia utilizada para a denominação dos setores relacionados à estrutura de marketing observa-se uma predominância do termo “vendas”. O marketing é bem mais amplo do que simplesmente vendas. Na realidade a venda pessoal é um dos aspectos do marketing e está dentro do P de Promoção, dessa forma, não é uma atividade isolada, pois depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, o que envolve: produto, preço,

promoção e distribuição, todos esses aspectos são necessários para a efetivação da venda. Contudo, observa-se que a denominação do setor do hotel de “Gerência de Vendas”, de certa forma, denota que as vendas possuem um destaque maior dentro das demais atividades de marketing para esse hotel, talvez deva-se ao fato do mesmo seguir diretrizes da rede existindo uma área de marketing dela que acaba centralizando algumas dessas ações.

Sobre a **autonomia das ações de marketing** do hotel em relação à rede, no caso da comunicação, **a rede possui comunicações padrões, mas o hotel tem a opção de seguir ou não**. Se o hotel quiser fazer sua própria comunicação ele pode. Principalmente, em mercados pontuais como os citados pelo gerente de vendas – Belém, Teresina, Imperatriz, Manaus – que são muito importantes para o hotel. Segundo o entrevistado, as ações nesses locais são fora do padrão da Rede Atlântica.

Em relação à tarifa, existe um padrão da rede. A Gerência de Vendas do hotel faz um planejamento para estimar a tarifa média para o ano e a rede aprova ou não. O produto hotel também é padrão à rede, ou seja, precisa seguir um padrão específico para se adequar a uma das bandeiras do grupo. Em relação à distribuição, a gerência é responsável por vendas cruzadas, tendo a incumbência de vender não só o Quality São Luís, mas também metas para outras unidades da rede.

De acordo com o gerente de vendas, excetuando-se as situações citadas, existe uma autonomia do hotel, do investidor para as decisões sobre as ações de marketing: “Eu passo o projeto pro investidor e ele vai aprovar ou não, ele decide se vai aprovar ou não”. Contudo, considerando os padrões da rede citados pelo entrevistado, conclui-se que essa autonomia termina sendo pequena.

4.3.2 Noções sobre conceito/aplicação de segmentação e formas de segmentação/posicionamento adotadas

Sobre a noção do conceito de segmentação, para o entrevistado, a segmentação de clientes “[...] é fazer a gestão de quem mais produz, quem menos produz, para manter a produção, que é muito dificultada em função da concorrência”. Para ele, o hotel trabalha com uma tarifa média um pouco reduzida, principalmente porque os hotéis vêm brigando muito pelo volume:

“Hoje o poder de negócios para todo mundo não tá chegando nem no serviço, tá nas tarifas mais reduzidas. Tá tudo muito parecido”.

O gerente de vendas exemplifica a situação da seguinte forma, leva em consideração que o hotel possui alguns pontos que seriam vantagens no fechamento de alguns negócios, como eventos, que são: estacionamento para 50 carros e a internet *free* – o que o habilitaria a chegar a uma tarifa mais alta. Apesar de apresentar essas “vantagens”, segundo ele, a concorrência trabalha com tarifas mais reduzidas, de modo que o hotel termina acompanhando essa prática para se adequar ao mercado, isso pode ser observado pela própria diária balcão utilizada, que, comparando-se com o outro caso é um valor bem menor. A segmentação é destacada como importante, devido à dificuldade que existe de manutenção da produção dos clientes que já trabalham com o hotel, por isso, o hotel busca conhecer seus clientes por meio de visitas e telemarketing para segmentá-los, entretanto, não diferencia serviço e tarifa para se posicionar, acompanha o que o mercado faz, o que não necessariamente é uma boa estratégia

Para efetuar a segmentação, a gerência de vendas faz um acompanhamento dos clientes por meio de visitas. É feita a captação do cliente geral e a segmentação verificando-se aquele que não produz e aquele que pode produzir, ou seja, a principal variável é o volume de vendas. Segundo o entrevistado, para aqueles clientes compram mais a Gerência de Vendas efetua um trabalho mais focado.

Ele afirma que tem diferenciação entre o hóspede de lazer e o de negócios. Afirma ainda que existe uma forma de trabalhar com os clientes de lazer, que vêm por operadora cuja tarifa é reduzida, e em função desta, busca-se reduzir também os custos: “Então para ele é uma negociação pontual onde eu não mexo em colcha de cama, não mexo em toalha, não uso os mimos dentro do quarto, para otimizar o meu custo e pra ter um salto na nossa diária média”.

Já alguns clientes empresariais, cuja tarifa média é mais alta, é oferecido um serviço mais de ponta, conforme classificado pelo entrevistado, pois se está cobrando para isso. Para definição das tarifas é observado o volume e o perfil do cliente: “Há uma diferenciação de serviço, a gente tenta manter o padrão, mas pela tarifa negociada”.

Existem ações específicas para o público de negócios em função do maior volume de clientes do hotel ser corporativo. São feitas visitas constantes a grandes empresas locais como:

Petrobrás, Vale, Alumar; empresas que estão vindo para a instalação da Refinaria, entre outras. Da mesma forma, é feito um acompanhamento das operadoras que trabalham com grupos como: CVC (Agência de Viagens Caldas Vicenti Cerquiari), TAM Viagens e as operadoras de fora. Esse acompanhamento é diferente do público corporativo, como também é diferente do público de eventos: “A gente tenta segmentar as ações comerciais pra diferentes nichos de mercado”.

De acordo com o entrevistado, existe também um posicionamento diferenciado para cada um dos públicos. O público de lazer é o mais reduzido no hotel, sendo mais comum nos fins de semanas, feriados, datas comemorativas. Contudo, para o entrevistado a estrutura do hotel atende aos dois públicos:

O hóspede de negócios hoje em dia visualiza muito a marca, porque a gente tem uma marca muito forte que é o Quality, porque na hora que ele chega aqui dentro ele passa a ver outras coisas, mas a primeira é essa. Tem hóspede que só fica em hotéis da rede Atlantica, o Quality, o Comfort. A marca nesses momentos prevalece, para uma promoção do corporativo. O Lazer visualiza tarifa. A gente trabalha no centro histórico, não tem perfil de praia [...] a nossa força de vendas para esse hotel pro lazer, tem que ser em cima da cultura, do patrimônio histórico, mais ou menos isso.

Segundo o gerente, o hóspede de lazer vem com a imagem de um hotel dentro do patrimônio histórico, o público europeu nesse mercado é grande por esse motivo, porque o hotel fica bem central, no centro histórico, e este segmento, segundo o gerente, se interessa por esse atrativo.

4.3.3 Importância do mercado BtoB e formas de segmentação adotadas

O **percentual médio de hóspedes BtoB e BtoC é 80% e 20%, respectivamente**. O entrevistado alertou que esses valores têm uma variável em função do mês, mas em geral ficam em torno disso. Os meses nos quais há alguma variação são janeiro e julho, não chegando a inverter, há apenas um pequeno aumento do público de lazer, principalmente em datas muito específicas como o réveillon, por exemplo, no qual o lazer aumenta mais que o público de negócios, que de fato diminui. De acordo com o gerente entrevistado, o público corporativo começa a cair um pouco nos meses de novembro, dezembro.

A **permanência média** desse público é de **três noites**. E o seu **impacto no faturamento total é de 70%**. Considerando também a importância dos eventos para o faturamento do hotel, o

gerente afirmou que quando há a captação de eventos grandes, esse percentual reduz um pouco. Porém, considerando só a hospedagem, o corporativo representa 80%, e **quando há muitos eventos corporativos no hotel, o percentual total de impacto desse público no faturamento pode chegar a 90%**. Na baixa temporada esse público tem grande representatividade.

Sobre **políticas de relacionamento e fidelidade com os clientes de negócios**, o entrevistado citou o **Dotz**, no qual há um **incentivo para reservas na rede**: “É tipo o fidelidade da TAM, você pontua e troca por descontos na loja virtual que a rede tem”. Além desse programa, foram citados **acordos com o programa de fidelidade da TAM, com o Smiles da Gol/Varig**, além de algumas iniciativas internas, como quando o hotel recebe um cliente VIP e oferece um tratamento diferenciado. Esse tratamento diferenciado foi citado apenas em casos de cliente VIPs e não de um cliente apenas freqüente, por exemplo. O gerente afirmou que existia um projeto para trabalhar clientes freqüentes, mas que não foi aprovado pelos investidores. Apesar da importância do público de negócios, sua grande contribuição para o faturamento do hotel, não há uma política de relacionamento específica voltada para esse público.

Segundo o entrevistado, a diferenciação é feita tanto por segmentos, quanto por clientes. Ele cita os momentos diferenciados de cada ação da gerência de vendas conforme o segmento, para **cada segmento existe uma ação em uma determinada época do ano**. No início do ano são feitas as visitas e renegociações de tarifas para grandes clientes, contas importantes como: Petrobrás, Vale, Vivo, Tim (Telecom Itália Mobile). Segundo o gerente, é uma maneira de “sair na frente da concorrência, pra vender o hotel pra eles”.

Após o carnaval, o foco passa a ser a captação de eventos, são efetuadas ações pontuais para grandes clientes e grandes organizadores de eventos. O próprio hotel faz eventos para apresentar o seu produto e a estrutura que o hotel oferece para esses clientes: empresas, empresas de eventos, operadoras. São feitos cafés da manhã para a operadora com visitas ao hotel, “A visita técnica com a operadora é justamente para trazer todo mundo pra cá pra dentro”.

O entrevistado afirmou que tem diferenciação entre operador, empresa e organizador de eventos, embora não tenha detalhado como. Afirmou, ainda, que o hotel trabalha com o

governo, mas não é o seu foco, nem as organizações não-governamentais: “Tem muitos eventos pro governo, mas a gente faz quando eles já vêm com a nota de empenho”. No caso da venda de hospedagem, esta é reduzida para esse tipo de organização.

A principal **variável considerada para a segmentação do público de negócios é o volume**. Segundo o entrevistado, sempre é considerado no momento da negociação aquele que tem uma produção melhor ou uma prospecção maior, pois é feito um planejamento que considera não só o volume atual do cliente, mas também o volume futuro, o potencial futuro. De acordo com o gerente, o planejamento é feito com uma média de sete meses de antecedência. Segundo o entrevistado, **o usuário não tem um papel relevante no processo de segmentação**.

Ele é só o usuário, geralmente eles tem um sistema que vai fazer a gestão da viagem, então ele escolhe no sistema (pausa) quando ele escolhe já foi definida uma tarifa para aquela empresa. A gente não tem como identificar, só quando a empresa diz, ta indo diretor, só há tratamento diferenciado para altos cargos.

De acordo com o entrevistado **o tamanho e o potencial dos segmentos são relevantes**. No que tange às operadoras e as agências, elas só são encaradas pelo hotel como clientes BtoB quando trabalham com um público corporativo, porque dessa forma é negociado com elas uma tarifa para o corporativo que ela representa. As que trabalham com lazer não são consideradas BtoB.

Sobre o **uso representativo do hotel pelas empresas locais o gerente destacou ser reduzido**. Justificou que os executivos e funcionários das grandes empresas que estão instaladas aqui vão para fora, contudo destacou um grande cliente da cidade: a CEMAR (Companhia Energética do Maranhão), mas citou a dificuldade de fechar negócios com essa empresa em virtude de ela dar prioridade aos hotéis em suas proximidades para otimizar os custos. “A gente fez uma negociação agressiva com ela para tentar ter uma oportunidade, mas ela direciona muito ali para a área dela, os hotéis do São Francisco, Ponta d’Areia”. Afirmou que as empresas que vêm para o hotel são empresas de fora, algumas locais como a Vale produziam muitos eventos, mas foi observada uma redução no ano de 2009 em função da crise econômica. Algumas empresas locais importantes citadas foram as empresas de organização de eventos que realizam eventos/treinamentos.

As principais empresas de eventos citadas foram: Sacada, Taguatur, Enfoque. Os cinco principais clientes locais apontados, que, embora não usem diretamente o serviço de hospedagem, mas geram clientes indiretamente em função de estarem instalados na cidade foram: Vale, Alumar, Petrobrás, Wartsila, MPX Energia S/A.

Embora o entrevistado destaque a importância das empresas de fora, não citou nenhuma em especial, de modo que não há uma política específica para elas. Observa-se que, para o entrevistado, as **empresas locais não têm uma maior representatividade do que as demais.**

4.3.4 Ações realizadas a partir da segmentação

Políticas de preços: as políticas de preços são **definidas a partir da segmentação em função do volume de produção da empresa** com o hotel.

Distribuição - A distribuição para o mercado de negócios é feita por meio da captação realizada pelo próprio hotel com visitas a grandes empresas, tanto na cidade, como fora dela: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte. A **internet não é uma ferramenta muito utilizada pela gerência de vendas, as visitas *in loco* a empresas são mais utilizadas** do que esse meio, assim como as **visitas a operadores** também: CVC, TAM viagens. Desse modo, a **distribuição é feita por meio tanto de captação direta como pelos operadores turísticos.**

Papel dos intermediários - As operadoras têm um papel muito importante, principalmente para o turismo de lazer. No caso dos **clientes de negócios, algumas empresas trabalham com operadoras/agências, mas segundo o entrevistado, são poucas, na maioria, a venda é direta.**

Produto - No que tange às adequações do produto hoteleiro para o atendimento deste público, o entrevistado citou a **internet grátis e o estacionamento**, que na verdade servem a todos os outros clientes e também são oferecidos da mesma forma por outros hotéis.

Promoção (formas de comunicação específicas para o público de negócios) - Em relação à promoção não foram citadas formas de comunicação específicas para esse público. São feitas **visitas, telemarketing, distribuição de material, e-mail**, além do acompanhamento pós-venda.

A internet não foi muito destacada dentre as formas de comunicação e promoção, embora ela seja uma ferramenta muito importante, não só para a comunicação como para a própria venda. Observa-se que não existe um *site* específico do hotel, e sim o *site* da rede – www.atlantichotels.com.br – onde existem *links* que direcionam para todos os hotéis pertencentes a ela (ANEXO E). Há a utilização de muitos banners com informações e promoções das unidades hoteleiras do grupo, inclusive direcionada ao público de negócios, aliando negócios a lazer (ANEXO F). Bem como, podem ser encontradas informações sobre as cidades onde eles estão localizados.

O *site* também possui uma área institucional com informações de toda a rede, sua estrutura organizacional, missão, valores, entre outros e notícias sobre ela, desde novas aquisições até ações sociais realizadas. Não há opções de outros idiomas na navegação do *site*. O *site* permite a efetuação de reservas para qualquer hotel da rede, bem como cadastro para recebimento de informações e efetuação de reserva para todos os clientes, mas existe um *link* específico onde poder ser feito o cadastro e o *login* do público corporativo, funcionando como um meio de comunicação direto com esse público (ANEXO G). Também existe uma área do *site* com informações para os investidores interessados.

Ao acessar o *link* do Quality Gran São Luís dentro do *site*, podem ser obtidas informações sobre a estrutura física do hotel, que serviços são oferecidos, onde fica localizado, e informações da cidade (ANEXO H). Observa-se uma preocupação em destacar um pouco da história da cidade e seus atributos o que ajuda a contextualizar o cliente facilitando sua decisão sobre a viagem.

O *site* explora o aspecto visual o que ajuda na tangibilização da comunicação, já que tratam-se de serviços, cuja característica principal é justamente a intangibilidade. Existem fotos das dependências do hotel, entretanto, não são destacados em fotos os atrativos turísticos da cidade de São Luís. Existem *links* específicos que direcionam para cada informação sobre o hotel como: apresentação, eventos, serviços, restaurante. O *site* também disponibiliza além da reserva *online*, o e-mail e o telefone do setor de reservas da unidade hoteleira, bem como da central de reservas do grupo.

Ainda fazendo uso da ferramenta internet, assim como o Pestana, além do *site* próprio, o hotel também é promovido por meio de outros *sites* relacionados ao turismo que divulgam uma variedade de meios de hospedagem como o *site* oficial de turismo do governo do estado – <http://www.turismo.ma.gov.br/pt/> – e outros: <http://www.hotelinsite.com.br>; www.hoteis-pousadas.com.br; <http://www.ondehospedar.com.br/ma/>; <http://www.feriasbrasil.com.br/ma/saoluis/hoteis-pousadas.cfm>.

Observa-se que embora a internet seja uma ferramenta importante para a comunicação no hotel, não é destacada no conteúdo do *site* do hotel comunicação a respeito do destino turístico onde estão localizados os hotéis da rede como ocorre no outro caso. Além disso, a gerência de vendas não enfatizou a relevância do uso dessa ferramenta, apesar de ela ser tanto um mecanismo de promoção como de distribuição, haja vista que a efetuação de reservas pode ser realizada dentre outras formas, diretamente pelo *site* ou por e-mail. Um ponto positivo é que o *site* possibilita uma comunicação direta e específica voltada para o público de negócios do hotel por meio de *link* específico. Já em relação a eventos e reuniões existe também um *link* específico no *site*, mas não direcionado especialmente ao público corporativo. No tópico seguinte serão feitas mais algumas considerações e comentários sobre esse e outros principais pontos a respeito do caso.

4.3.5 Principais considerações sobre o caso

Por meio da entrevista e das informações colhidas pelo *site* e documentos da rede, observa-se que o fato de ela possuir e atender a várias bandeiras de hotéis justifica a existência de uma ampla estrutura organizacional da rede em si. Em relação à organização da estrutura de marketing do hotel, nota-se que a gerência de vendas do hotel termina exercendo muitas das funções de marketing em nível local, já que não existe nesta estrutura uma gerência de marketing, apenas a da rede como um todo. É importante destacar, no entanto, que para essa gerência de vendas existe um reconhecimento da importância das ações de marketing, principalmente as de segmentação, que são voltadas ao planejamento do futuro. Outro ponto é a evidência da importância do público de negócios para o hotel, tanto em termos de faturamento quanto de ocupação.

O hotel Quality Gran São Luís possui uma característica que é importante destacar que é a presença de investidores no empreendimento. O hotel faz parte de uma rede, mas apenas no

que diz respeito à sua administração, tendo em vista possui propriedade particular de investidores locais com um representante que atua diretamente no hotel. Desse modo, os investidores terminam sendo mais um fator que influencia na gestão do empreendimento e consequentemente também nas ações de marketing.

Cabe ressaltar, contudo, que a forma de organização do marketing no hotel, considera o planejamento de marketing da rede. O hotel não possui um setor de marketing e sim de vendas, mas a rede possui um departamento de marketing que não interfere diretamente, mas auxilia todos hotéis já que é responsável pelo posicionamento das marcas e definição das estratégias comerciais.

Observa-se que apesar da denominação de gerência de vendas, esta gerência do hotel exerce funções de marketing e embora siga instruções e direcionamento da rede a respeito do marketing a figura do investidor é muito importante para a decisão em executar ou não determinado projeto. A autonomia das ações é ressaltada para mercados considerados pontuais, regiões mais próximas. Essa autonomia é importante, pois torna o processo mais dinâmico já que não é necessário entrar em contato com a rede a cada decisão a ser tomada.

Nota-se que há uma noção de segmentação pela gerência de vendas do hotel, no entanto a visão ainda é um tanto restrita, esta se preocupa em verificar principalmente o volume de compras de quem já trabalha com o hotel, sem ressaltar tanto outras variáveis e os clientes potenciais, inclusive as empresas locais, que não são consideradas relevantes e na verdade são, na medida em que geram demanda indireta.

As formas de segmentação adotadas não são diferenciadas para o público de negócios e baseiam-se quase que exclusivamente no volume de compra das empresas. A diferenciação é feita apenas entre o hóspede de lazer e o de negócios. Pois o de lazer possui uma tarifa mais baixa e geralmente os serviços se diferenciam em termos de tipo de apartamento, já o público de negócios possui uma tarifa mais alta o que implica em um serviço melhor. Contudo é difícil diferenciar já que o produto “hospedagem” termina sendo muito similar. No caso do cliente empresarial são feitas ainda a grandes empresas e acompanhamento das operadoras.

A gerência coloca que há um posicionamento diferenciado para os dois públicos, na verdade observou-se que esse posicionamento não é diferenciado em função de um esforço do hotel

voltado aos hóspedes de negócios, mas sim por características do mercado, exemplo: o de lazer busca mais tarifa e o corporativo se preocupa com a marca, mas não há esforço para um posicionamento diferenciado.

O público de negócios é extremamente relevante, responde por 80% de ocupação enquanto o de lazer por 20%, além disso, pode chegar a representar até 90% do faturamento quando se inclui os eventos corporativos. Contudo, apesar da sua importância não existem políticas de relacionamento específicas para esse público, as políticas são mais voltadas para premiação pelo uso do serviço através de convênios com outras empresas, como empresas aéreas.

As formas de segmentação são baseadas no volume. Mas é interessante destacar a temporalidade em que as ações acontecem, as ações de marketing terminam se baseando no momento do ano mais propício para cada uma delas: início do ano renegociação de tarifas com as grandes contas do hotel, após o carnaval esforço voltado à captação de eventos com eventos próprio e de empresas de organização de eventos.

As empresas de eventos locais foram citadas como clientes importantes, embora as empresas locais, como um todo, não sejam vistas como grandes clientes deste hotel, que também não considera na segmentação o usuário e o tipo de instituição: governo, ONGs e empresas, o hotel trabalha quase que exclusivamente só com empresas.

As ações realizadas a partir da segmentação no que tange ao preço, se baseiam no volume de compras, quanto maior o volume, mais negociada pode ser a tarifa. A distribuição é feita na maioria das vezes de forma direta com o hotel. Embora os intermediários sejam considerados importantes, são mais destacados para o público de lazer. Nesse hotel as empresas que o utilizam, em sua maioria, não utilizam agências para a compra.

Em relação ao produto não há grandes alterações para esse público até pela dificuldade natural, devido à própria natureza do hotel, contudo a internet e o estacionamento foram citados como diferenciais para esse público, todavia, a nosso ver, a oferta desses itens não é diferencial haja vista que são itens ofertados pela maioria dos hotéis.

Sobre a comunicação, não foram citadas comunicações específicas para o público de negócios, nem a internet que é um veículo de comunicação tão importante na atualidade foi

muito ressaltada, por outro lado as visitas foram destacadas, bem como o telemarketing, distribuição de material folders, e acompanhamento pós-venda. Os itens destacados são realmente importantes para a comunicação no BtoB, pois são meios mais eficientes de atingir esse público, já que não se acessa esse tipo de público através de mídias como a televisão e rádio, por exemplo. Para o BtoB a venda pessoal é uma ferramenta fundamental para efetivação da compra, bem como o acompanhamento pós-venda, contudo a internet é um meio que também pode possibilitar esse tipo de ação.

O conhecimento acerca do cliente é fundamental para elaborar as estratégias de segmentação e posteriormente as ações marketing, disso depende a efetividade dessas ações sendo necessário tempo e investimento em pesquisa, o que muitas vezes os hotéis não estão dispostos a fazer. Devido a essa importância no tópico que segue abordam-se algumas questões relativas aos clientes BtoB do dois hotéis.

4.4 Público de negócios: entrevista com clientes BtoB dos Hotéis

Para a composição dos casos, vislumbrou-se a necessidade de conhecer também aspectos relacionados às empresas clientes dos hotéis no que tange à sua forma de compra, importância do usuário, entre outros. Em virtude da importância das empresas locais na geração do fluxo turístico, seja de forma direta ou indireta, percebida por meio das entrevistas nos hotéis, optou-se por efetuar entrevistas com duas empresas com unidades locais, que são clientes de ambos os hotéis estudados. O intuito inicial era entrevistar um número maior de empresas, mas devido às dificuldades de acesso optou-se por entrevistar apenas duas.

A entrevista foi focada principalmente na política de viagens dessas empresas, especificamente na compra de hospedagem. Como uma delas não permitiu que seu nome fosse citado no trabalho, optou-se por uma denominação genérica para as duas: empresa A e empresa B. Foram entrevistados funcionários em nível de gerência que utilizam e são responsáveis pelo gerenciamento de viagens das unidades locais.

As duas empresas pesquisadas foram escolhidas por possuir uma abrangência nacional, com unidades administrativas em várias regiões do país, implicando em um fluxo de viagens e,

conseqüentemente, de hospedagem, maior do que empresas que não possuem tal abrangência. As atividades das duas empresas relacionam-se com a produção de energia.

4.4.1 O uso de meios de hospedagens

As duas empresas enfatizaram que existe um volume grande de viagens em virtude de estarem presentes em muitos estados e desenvolverem uma série de atividades nesses locais, como reuniões e treinamentos, o que justifica a implementação de uma política de viagens corporativa na empresa. No caso da compra de hospedagem, que foi o foco das questões, observou-se que:

A empresa “A” possui um **sistema próprio de gestão de viagens focado principalmente nos meios de hospedagem**, utilizado em todas as unidades presentes no país. Nesse sistema estão disponíveis todos os **meios de hospedagem credenciados** no Brasil pela empresa. Cada unidade regional é responsável pelo credenciamento dos hotéis da sua localidade. Contudo, existe um setor específico na unidade de São Paulo que cuida das viagens da empresa, efetuando o controle de todas as solicitações de reservas das demais unidades.

Para que haja o credenciamento, o primeiro fator considerado é a necessidade de hospedagem, que é baseada no fluxo de viagens de funcionários ou consultores para determinada região. Dessa forma, não são feitos credenciamentos de muitos hotéis, apenas de um número que seja suficiente para suprir a necessidade da unidade; e a iniciativa de credenciar, geralmente, é da empresa. O credenciamento ocorre em três etapas:

1. Unidade onde está localizada o hotel efetua vistoria dos serviços oferecidos (acomodações, café da manhã, oferta de alimentação, tarifas, etc.);
2. Em seguida é feita vistoria de segurança no hotel relacionada ao meio ambiente e à saúde.
3. Depois de aprovadas as vistorias, inicia-se a negociação de tarifas com o meio de hospedagem, que é feita também pela unidade presente na localidade do hotel.

Essas etapas são para viagens nacionais. Nas viagens internacionais, as decisões ficam todas centralizadas na unidade regional do Rio de Janeiro. No caso de passagens aéreas, utilizam-se serviços de agências.

Após os credenciamentos, os hotéis ficam disponíveis no sistema de gestão de viagens da empresa para escolha dos funcionários. São classificados pela própria empresa conforme o nível de conforto oferecido. Em relação à escolha do hotel, o funcionário possui liberdade para a decisão, levando em conta a política da empresa voltada ao uso racional dos recursos. Contudo, foi destacado, na entrevista, que os hotéis credenciados são muito similares, não sendo feito credenciamento de hotéis muito diferentes em níveis de conforto. Dessa forma, a decisão do usuário baseia-se, principalmente, não só no preço, mas também na localização.

Apesar dessa liberdade de escolha, existe um modo de controle interno, pois após a escolha do meio de hospedagem pelo funcionário, seu superior hierárquico precisa dar o aval final para a efetuação da reserva. Depois de escolhido o hotel, o sistema gera uma ordem de serviço para a unidade da empresa na localidade de destino do funcionário para que a reserva seja efetivada. Na Ilustração 14 pode ser visto um fluxo resumido da compra.

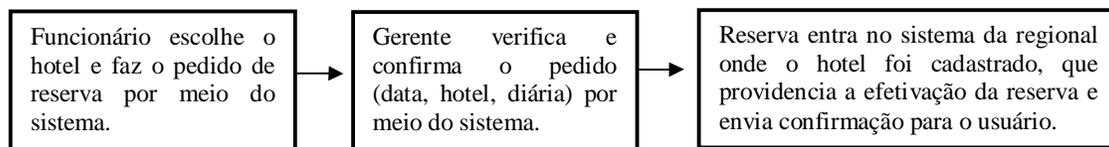


Ilustração 14 - Fluxo de compra de hospedagem da empresa "A"

Fonte: Baseado na entrevista realizada na empresa

Os principais fatores, considerados para a efetivação da compra de hospedagem, questionados foram:

- Preço: A compra é muito baseada no preço já que os hotéis são similares.
- Produto (serviços ofertados, localização): também possui forte influência na compra-localização, segurança, benefícios ofertados (cortesias).
- Comunicação/Promoção: não foi lembrada como fator de grande influência, geralmente ocorre por meio da internet.
- Forma de distribuição (acesso ao serviço: agência, operadora, *site*, etc.): só utiliza agência para a compra de passagens aéreas. A negociação e compra de hospedagem é direta no hotel.
- Influência do usuário: a influência é grande, já que ele escolhe dentre os hotéis credenciados, contudo há forte participação do gerente que dá o aval.
- Influência do centro de compras: não possui grande influência na compra, apenas operacionaliza-a a partir da escolha feita pelo usuário.

- Situações específicas de compra (urgência, etc.): dificilmente ocorrem, já que as tarifas já são acordadas anteriormente. Tem que haver o credenciamento para que haja a compra de hospedagem.

No caso da empresa “B”, esta não possui sistema de gestão de viagens próprio. Contudo, existe um planejamento de viagens em função do plano anual da empresa de acordo com as atividades previstas para cada setor. Para definir essa política existe uma instrução normativa interna.

Apesar de não possuir um sistema próprio para isso, também são feitos credenciamento de hotéis em cada localidade onde existem unidades da empresa. Esse cadastro fica disponível na intranet da empresa por meio de uma lista de hotéis credenciados por localidade. Na unidade administrativa de cada cidade ou região existe um setor específico de gestão de contratos que operacionaliza as reservas solicitadas pelos funcionários ou consultores que virão para a localidade em questão.

O credenciamento é feito por cada uma das unidades regionais, é encaminhado para a unidade sede, em Brasília, que libera e coloca disponível na lista ofertada pela intranet da empresa. Para efetuar esse credenciamento são considerados, primeiramente, a localização do hotel – que não é necessariamente próximo à empresa, no caso de São Luís é próximo à região litorânea –, e depois as instalações, o preço e a necessidade.

Existe um formulário padrão de credenciamento, e a iniciativa geralmente é dos hotéis. O cadastro é feito na sede, que fica em Brasília, mas a compra é feita em cada unidade que possui a necessidade. O funcionário do hotel tem autonomia para escolher até certo ponto, dependendo do seu nível hierárquico, pois o seu superior precisa confirmar a decisão do mesmo, para que a compra seja efetuada pelo setor específico de contratos da unidade. O fluxo ocorre da seguinte forma (Ilustração 15).

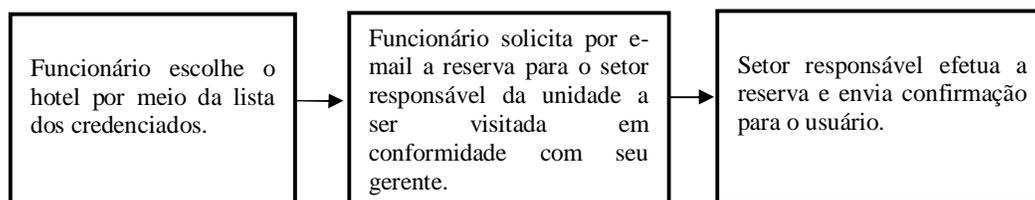


Ilustração 15 - Fluxo de compra de hospedagem empresa “B”

Fonte: Baseado na entrevista realizada na empresa

Os principais fatores, considerados para a efetivação da compra de hospedagem, questionados foram:

- Preço: não há muita influência já que os hotéis são similares e pode haver uma margem de variação no preço se for mais confortável para o funcionário. Além disso, tem o controle interno feito pelo superior hierárquico.
- Produto (serviços ofertados, localização): tem influência principalmente em relação à localização.
- Comunicação/Promoção: não foi lembrada como fator de grande influência, geralmente ocorre por meio da internet.
- Forma de distribuição (acesso ao serviço: agência, operadora, *site*, etc.): só utiliza agência para a compra de passagens aéreas. A negociação e compra de hospedagem é direta entre hotel e empresa.
- Influência do usuário: é o que mais influencia, já que ele escolhe dentre os hotéis credenciados.
- Influência do centro de compras: não possui muito influência, apenas efetua a compra decidida pelo funcionário.
- Situações específicas de compra (urgência, etc.): dificilmente ocorrem.

Observa-se que os principais fatores, para a efetivação da compra, citados pelas duas empresas foi o produto, benefícios ofertados e localização. No caso da localização e dos benefícios estes podem ser vistos como uma extensão do produto hoteleiro em si que é a hospedagem, a localização especificamente ainda pode ser entendida também como parte da P de “Praça”, pois de qualquer forma o local do hotel é onde o cliente irá encontrar e utilizar o produto. Os serviços em si como o atendimento, por exemplo, não foram citados.

O preço é relevante principalmente no momento da negociação do credenciamento. Na escolha do hotel pelo funcionário ele também é, de certo modo, considerado, já que existe mecanismo de controle sobre esses custos.

A comunicação não foi citada como um fator que exerce grande influência para as empresas na decisão de compra. Nos dois exemplos, a distribuição hoteleira é feita de forma direta, tendo em vista que as empresas pesquisadas utilizam a agência apenas para compra de

passagem aérea. Contudo, existem empresas que utilizam agências corporativas mesmo para a compra de hospedagem.

Como as empresas pesquisadas não fazem credenciamentos ininterruptos, apenas até atingir um quantitativo que atenda às suas necessidades, se o hotel conhece essa especificidade, pode procurá-la antecipadamente para se credenciar. Observa-se que o usuário exerce grande influência na escolha, pois após o credenciamento, ele vai fazer a opção de onde quer se hospedar, e como os preços são similares, a experiência anterior do usuário (inclusive para lazer) ou a marca pode ter influência na decisão.

Pelo fato do próprio usuário decidir aonde vai se hospedar, os entrevistados não souberam definir qual dos dois hotéis é o mais requisitado para hospedagem ou qual o considerado melhor, alegando ser essa uma opinião muito individual de cada funcionário e por não possuírem este tipo de controle.

4.5 Análise comparativa dos casos a partir da fundamentação teórica

Fazendo uma análise comparativa dos casos, nota-se que, em relação à estrutura de marketing dos hotéis, observou-se que nenhum deles possui um setor com a denominação de gerência de marketing, e sim gerência de vendas. No entanto, foi citada a existência de gerência de marketing em cada uma das redes, que dá suporte aos hotéis. Em virtude dos dois hotéis pertencerem a redes, observou-se certa dependência em atender aos requisitos delas, o que de certa forma é bom, pois permite uniformidade nos padrões.

Nos dois casos, a gerência de vendas local responde pela aérea de marketing do hotel e possui certa autonomia nas decisões a esse respeito em relação à rede, como em aspectos da comunicação, principalmente, em mercados considerados pontuais (mercados de regiões próximas).

A internet é uma ferramenta importante, embora não exista um *site* específico dos hotéis e sim da rede que os engloba. Contudo, o *site* da rede permite uma série de facilidades: divulgação de promoções dos hotéis, informações gerais sobre a rede, algumas informações específicas para o turista de negócios como *links* voltados à captação de eventos e cadastros que

permitem a aquisição de uma série de informações sobre o cliente, em geral, e sobre o cliente BtoB.

Ressalta-se a importância dos cadastros, pois a informação sobre o cliente é um aspecto essencial no marketing para a tomada de decisão, inclusive no que tange à definição da política de segmentação. Todavia, as informações contidas nos cadastros que podem ser realizados via internet não foram citadas como importantes ou como uma ferramenta de base de informação para o processo de segmentação nas unidades hoteleiras pesquisadas. Além desse cadastro, os hotéis têm uma fonte interna de informações que é a Ficha Nacional de Registro de Hóspedes – FNRH¹¹ (ANEXO I), que englobam informações que ajudariam a definir o perfil do hóspede visitante como: o sexo, a idade, a procedência, a profissão, o motivo da viagem, o meio de transporte utilizado, entre outros.

As informações colhidas em pesquisas de satisfação também não foram destacadas, e auxiliam o hotel a monitorar informações relacionadas ao produto hoteleiro, o que o hóspede gostou ou o que não gostou. Todas essas fontes de informações são importantes, pois auxiliam a identificação de quem é o hóspede, como ele se comporta, o que valoriza, informações valiosas para um processo de segmentação mais robusto que considere não apenas o volume de vendas, mas visualize também o perfil do usuário.

Em relação à comunicação feita pela gerência de vendas por meio da internet, observou-se que ainda pode ser melhorada no que tange ao cliente BtoB, pois, apesar da importância desse mercado, nos hotéis pesquisados não existe uma comunicação feita especialmente para ele. Contudo, além do *site* da rede da qual fazem parte, os hotéis são divulgados também por meio de *sites* relacionados à atividade turística.

Em relação às decisões de marketing, no caso do Quality, como o grupo não é proprietário do empreendimento, apenas o administra, existe ainda a influência dos investidores nas decisões de marketing. As gerências dos dois hotéis possuem a atribuição de definição das tarifas, mas sempre considerando o planejamento da rede. Outro ponto similar é a questão da responsabilidade por vendas cruzadas. Nas duas redes, os hotéis possuem a responsabilidade por metas de outras unidades hoteleiras das respectivas redes.

¹¹ A FNRH é um documento obrigatório aprovado pela EMBRATUR que teve ser preenchido pelo hóspede para registrar sua chegada no hotel.

Sobre as noções do conceito de segmentação e sua aplicabilidade, os dois gerentes de vendas parecem ter a noção desse conceito. A segmentação é vista como uma estratégia para auxiliar nas decisões futuras sobre seleção e inclusão de clientes em grupos para diferenciar as ações de marketing e atender melhor às necessidades de cada cliente. Diferentemente do que é posto por alguns autores, como Wind e Cardozo (1974), que enfatizam que, na maioria dos casos práticos, a segmentação parece ser lembrada mais para explicar o pós-fato.

O aumento da concorrência é citado no caso Quality como fator de estímulo ao desenvolvimento das estratégias de segmentação. Um exemplo do entendimento da importância de cada segmento foi citado pela gerente de vendas do Pestana, no qual existe uma prioridade em reservas para clientes mais importantes em termos de volume e relacionamento com o hotel.

A literatura cita a concorrência como um dos fatores estimulantes das estratégias de segmentação (SMITH, 1956), o qual parece ser esse o entendimento dos gerentes entrevistados. Dessa forma, observou-se que os hotéis buscam conhecer seus clientes para segmentá-los, e o público de negócios tem uma grande importância para ambos os casos.

As principais variáveis de segmentação consideradas pelos dois hotéis são o volume de vendas atual e o potencial futuro, bem como o canal de vendas: operador, agência, venda direta à empresa. Tarifas menores implicam também em serviços reduzidos, de modo que existe uma negociação específica com cada um deles.

Observa-se que apesar de haver um entendimento da importância da segmentação, não existem muitas variáveis utilizadas. O volume de compras do cliente é sem dúvida uma variável essencial, pois possibilita um tratamento diferenciado para os clientes mais lucrativos o que concorre para uma política de fidelidade com esses clientes que possuem um uso maior dos serviços da empresa e que geralmente são clientes empresariais, contudo existem outras variáveis que poderiam ser consideradas como as relacionadas ao usuário, haja vista que ele possui poder de escolha na compra.

Ao se tratar da segmentação do grupo hoteleiro como um todo, no caso da rede Pestana, não há uma segmentação baseada no tipo de hotel, já que não existe muita diversidade de

bandeiras. Na rede Atlântica há uma abrangência maior, com segmentos variados baseados no preço e serviço, possuindo um grande número de bandeiras de hotéis.

Nota-se que não há muita relação entre as variáveis de segmentação encontradas e os principais modelos industriais de segmentação (WIND; CARDOZO, 1974; SHAPIRO; BONOMA, 1984). Uma justificativa para isso pode ser a natureza da atividade, embora tenham clientes empresariais, o serviço hoteleiro não está relacionado à atividade principal das empresas clientes.

Nos casos estudados, observou-se um posicionamento similar em relação à importância da marca, dos atributos e dos serviços que os hotéis oferecem. Mas, segundo os gerentes, tais direcionamentos atendem tanto aos hóspedes de negócios quanto aos de lazer, embora haja algumas ações comerciais diferentes para cada segmento. Mesmo nas comunicações de marketing é feita uma relação entre trabalho e lazer já que não são feitas comunicações específicas.

Apesar dos dois hotéis terem características de lazer, as imagens são diferentes: o Pestana é um hotel de praia, o turista de lazer vem com esse propósito; o Quality é um hotel localizado no centro histórico, cujo público de lazer é focado principalmente na questão da cultura. No Quality, o público de negócios valoriza muito a questão de marca. A marca foi um fator citado como importante para a escolha do hotel pelos turistas de negócios, enquanto o lazer visualiza mais a tarifa e a localização do hotel.

Outro ponto importante é a questão do preço, embora sejam hotéis de categorias similares superior/luxo e com um público relativamente parecido, os valores das diárias balcão são bem diferentes entre os dois hotéis. Contudo, há que se ressaltar que as negociações com os clientes, principalmente os empresariais, incluem também os valores de tarifas, que, dependendo do volume de uso, podem ser menores.

No caso dessas tarifas negociadas, que não foram informadas pelos hotéis, não há como saber se são parecidas, mas em sendo, pode significar uma queda considerável de preço em um dos hotéis em relação à sua tarifa balcão, o que pode denotar ao cliente a existência de uma exorbitância no preço. Por outro lado pode ser que mesmo as tarifas negociadas dos casos guardem uma grande distância de preço de um hotel para outro.

No que tange à importância do público de negócios, os dois hotéis foram categóricos: é um mercado muito importante. Os percentuais de representatividade na ocupação nos dois casos são altos e similares – 70% e 80%. E a importância é percebida não só em períodos de baixa temporada, mas ao longo de todo o ano. Em nenhum momento há uma superação do BtoB pelo BtoC, mesmo na alta temporada, o BtoC aumenta, mas não supera o BtoB. A grande importância deste mercado constitui-se em um grande motivo para ações mais específicas, que, no entanto, ainda são incipientes.

A permanência média do público BtoB nos dois hotéis também é similar: 2,5 e 3 dias. O percentual de faturamento é bastante significativo, 85% e 70%. Nota-se que o percentual de turistas de negócios nos hotéis pesquisados foi bem maior que os valores encontrados nos dados da pesquisa de perfil turístico do município (percentual máximo de turismo de negócios 41,6%), o que pode ser explicado pelo fato dessa pesquisa abranger um número grande de turistas, que inclui aqueles que utilizam outras formas de hospedagem, como casas de parentes/amigos ou ainda turistas negócios de cidades muito próximas que vêm fazer suas atividades e retornam ao seu local de origem ainda no mesmo dia, sem a necessidade de hospedagem.

Observou-se que não há diferenciação citada em relação aos tipos de clientes organizacionais – empresa, governo e terceiro setor (HUTT; SPEH, 2002), nem é um fator considerado para a segmentação. O fator realmente importante é a produção de cada cliente. Foram citadas algumas ações similares dos dois hotéis voltadas à política de relacionamento e fidelidade: parcerias com empresas aéreas e outros tipos de empresas, para geração de pontuação por uso do produto e troca por diárias ou passagens. Contudo, não foi observada nenhuma política de relacionamento realmente específica para seus hóspedes de negócios.

A política de relacionamento acaba sendo geral para todos os hóspedes, além disso, ainda é restrita, já que engloba basicamente apenas programas de pontuação por frequência de uso do produto. Isso pode ser explicado, de certo modo, pelo fato dos casos não considerarem o usuário (hóspede de negócios) como um fator importante na estratégia de segmentação do hotel. As ações de fidelidade terminam sendo, para clientes frequentes, independente, se são BtoB ou BtoC porém como há mais BtoB, eles terminam sendo os mais contemplados.

O fato de haverem poucas variáveis de segmentação consideradas, havendo um foco grande no volume de compra, dificulta um maior conhecimento acerca de cada cliente, o que inviabiliza uma política mais forte de fidelidade, que englobe não apenas pontuação por uso, mas um atendimento de necessidades específicas de cada hóspede, fazendo-o cativo, visto que o turista de negócios tem uma frequência de retorno à cidade muito grande.

As formas de segmentação adotadas diferenciam basicamente apenas lazer e negócios. O comportamento e as expectativas de cada um desses públicos foram considerados diferentes pelos casos estudados. Dentro do segmento de negócios existem outros subsegmentos relacionados ao volume de compras e ao potencial de compras futuro (HALEY, 1971; ELLIOTT; GLYNN, 2000), bem como ao canal de vendas. De acordo com o volume são definidas tarifas e serviços, e de acordo com o canal são definidas as formas de comunicação, distribuição.

Dentre os clientes BtoB, as empresas locais possuem importância para os hotéis pesquisados, principalmente no caso do Hotel Pestana, que enfatizou bastante essa importância, ressaltando que alguns dos seus maiores clientes são empresas locais. O Quality não ressaltou tanto a importância das empresas locais, e sim das empresas de fora, embora também concorde que as empresas locais geram vendas diretas (principalmente organizadores de eventos) e geram vendas indiretas de hospedagem, por meio de outras empresas que vêm prestar serviços para elas.

Outro ponto levantado é que o Quality diferencia as ações nos segmentos baseadas também no tempo, no período do ano, bem como no tipo de produto vendido. São feitas ações específicas para os clientes BtoB por produto: hospedagem; eventos, em um período determinados considerados mais adequados pelo hotel para captação do cliente.

As ações de marketing realizadas pelos hotéis para o mercado de negócios se baseiam nas estratégias de segmentação. A política de preços é baseada no volume de vendas, podendo haver aplicação de tarifas mais baixas para prospecção pelo potencial de vendas futuras das empresas. A política de preços é sempre baseada no futuro. Na distribuição foi citada a existência de empresas que utilizam agências de viagens corporativas, e outras, como as pesquisadas, em que a negociação e a venda são feitas diretamente entre hotel e empresa.

Um ponto que não foi muito enfatizado nas entrevistas foi a concorrência. Não foi citada a importância de monitoramento dos hotéis concorrentes, nem para a segmentação, nem para as ações derivadas dela como a política de preços, a distribuição, entre outros.

Principalmente no que tange à política de preços, os concorrentes sempre exercem alguma influência para essa definição, pois para a instituição de uma tarifa deve-se considerar não apenas a cobertura dos custos do hotel, e o que o mercado está disposto a pagar, mas também quanto é a média cobrada nesse mercado por um serviço similar.

Os intermediários (agências, operadoras) foram citados como importantes no processo de distribuição; a internet também é uma ferramenta relevante, citada tanto para a distribuição quanto para a comunicação, principalmente para o Pestana; assim como as visitas aos clientes, sejam à própria empresa ou às agências e operadoras, e as viagens para contato com intermediários de regiões consideradas importantes (estados próximos), telefonemas e *mailings*.

Não foram citadas formas de comunicação específicas para o mercado de negócios. No máximo uma diferenciação de layout na ferramenta utilizada para comunicação e não no conteúdo. As adequações específicas do produto ao público de negócios, quando citadas, foram bastante incipientes e de certa forma questionáveis, pois também atendem a outros tipos de clientes como o fato do hotel ter estacionamento próprio ou internet gratuita.

Sobre o processo de compra das empresas não se pode fazer muitas inferências, já que foram pesquisadas apenas duas empresas locais. No entanto, confrontando os dados das entrevistas nos hotéis com as entrevistas nas empresas podem ser feitas algumas colocações.

Observou-se que, nas empresas entrevistadas, há uma variação na política de viagens. Comparando com os principais modelos de compras empresariais – Robinson e Faris; Webster e Wind; Sheth –, existem aspectos principalmente dos dois primeiros, já que as abordagens não são excludentes.

São observados os estágios da compra e as situações de compra citadas por Robinson e Faris (CHOFFRAY; LILIEN, 1978b), na etapa de credenciamento dos hotéis e operacionalização da compra dos serviços de hospedagem, bem como dos fatores influenciadores: forças

ambientais, organizacionais, do grupo e individuais (WEBSTER; WIND, 1972) no momento da efetivação da compra pelo funcionário.

Foi pesquisada uma empresa que possui um sistema de gestão de viagens e outra que não possui. Contudo, verificou-se que não há muita diferenciação dessas duas na maneira de comprar. Apesar do sistema de gestão de viagens ser uma ferramenta que facilita na operacionalização da compra em si, nas duas empresas pesquisadas, o usuário tem liberdade de escolha e o chefe imediato é responsável pelo controle dos custos gerados pela viagem, podendo vetar no caso da escolha de um hotel muito dispendioso para a empresa.

Por outro lado, a própria política de viagem das empresas pesquisadas implica em uma cultura por parte dos usuários das suas responsabilidades em seguir as recomendações da empresa no momento de efetuar a reserva, usando os recursos de forma racional, diminuindo a necessidade de controle por parte da chefia.

Notou-se que o produto e sua extensão, em especial – serviços oferecidos e localização –, constituem pontos importantes para a compra de hospedagem, bem como o preço, pois embora não tenham sido citados expressamente pelas duas empresas, os mecanismos de controle do chefe imediato permitem deduzir que há uma preocupação com esse fator.

Outro ponto a ser destacado, que é desconsiderado pelos hotéis, é a importância do usuário dentro do processo de compra, pois ele possui certa autonomia para decidir em que hotel, dentre os credenciados, irá se hospedar. Como existem vários credenciados, seria interessante por parte dos hotéis efetuarem ações específicas voltadas para esse público.

O centro de compras – setor responsável dentro da empresa pela operacionalização de compra e hospedagem, bem como pelo credenciamento dos hotéis – não exerce grande influência na compra propriamente dita, apenas operacionaliza, contudo tem influência no credenciamento, já que é responsável por isso.

As secretárias, embora sejam valorizadas em alguns textos (KUAZAQUI, 2000; PELIZZER, 2005), para a compra de hospedagem, foram citadas apenas por um dos casos, que destacou a ação dessas funcionárias somente em viagens de grandes executivos. Embora as duas empresas entrevistadas não façam uso de agência corporativa a não ser para passagens aéreas,

os hotéis citaram empresas que utilizam agências para todas as compras relacionadas à viagem – passagem e hospedagem. Desse modo, a negociação pode ocorrer entre o hotel e a agência. Nos Quadros 10 e 11 pode ser visto um resumo de cada um dos casos.

Quadro 10 - Resumo do caso: Pestana São Luís Hotel Resort

Aspectos abordados	Caso 1 – Pestana São Luís Hotel Resort
<p>Estrutura de marketing Kotler, Keller (2008); Hooley, Saunders, Piercy (2005); Lambin (2000); Ferrel, Hartline (2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe gerência de marketing da rede que atende aos hotéis pertencentes na ela; - O hotel não possui setor de marketing próprio e sim um setor de vendas que agrega as funções/ações de marketing - O setor de vendas possui certa autonomia nas ações de marketing, respeitando-se os padrões da rede; - Definição de tarifas e negociação com os clientes, força de vendas, comunicações em mercados próximos e relações públicas são algumas das ações realizadas pelo gerente de vendas do hotel.
<p>Segmentação Segmentação: importância, conceitos, variáveis: Kotler, Keller(2008); Smith(1956); Haley (1971); Yankelovich (1964); Elliott; Glynn (2000).</p> <p>Segmentação no mercado turístico: Smith (1990); Seaton, Bennett (1996); Woodside, Martin (2008), Beni (2007); Yasoshima, Oliveira (2005) Netto, Ansarah (2009); Braga (2006).</p> <p>Segmentação empresarial: Hutt, Speh (2002); Siqueira (2005); Choffray, Lilien (1978a, 1978b); Webster Jr. (1978); Wind e Cardozo (1974); Shapiro e Bonoma (1984).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Em relação à segmentação e diferenciação das unidades hoteleiras do grupo, não há grande diferença do público para o qual os hotéis destinam-se, em termos de poder aquisitivo, pois os hotéis da rede possuem praticamente o mesmo padrão, voltados a um público com alto poder aquisitivo. - Gerente de vendas possui noção do conceito e da aplicação da segmentação; - Segmentação é utilizada para tomada de decisões futuras, principalmente relacionadas a preço; - A gerência identifica diferenças entre o mercado de lazer e o de negócios, tanto no comportamento dos consumidores quanto na forma de compra e canal de vendas; - Poucas variáveis são utilizadas na segmentação BtoB, as principais são: volume de vendas, potencial de vendas futuras e canal de vendas. - O usuário não é um fator considerado nas estratégias de segmentação.
<p>Ações para o público de negócios Turismo de negócios e segmentação: Barbosa (2002); Davidson (1994); Goeldner, Richie (2006); Andrade (2000); Braga (2006, 2009); Swarbrooke, Horner (2001); Wada (2009); Dolnicar (2002);</p> <p>Marketing de serviços: Lovelock, Wright (2001); Gronroos (1995); Zeithalm; Parasuraman e Berry (2001); Shostack (1977); Lara (2001);</p> <p>Marketing empresarial e marketing de Serviços empresariais: Hutt, Speh(2000); Webster, Webster Jr., Reeder et al (1987); Buell(1970); Brierty et al (1998); Jansson (19994); Hakasson (1982); Webster (1978).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Importância grande do mercado de negócios; - Participação desse público na ocupação do hotel ao longo do ano é alta: 70%; - Participação no faturamento total é alta: 85%; - Permanência média desse público: 2,5 dias - Indiferenciação de ações de marketing para clientes organizacionais em relação à classificação por tipo de organização: empresa, governo e terceiro setor; - Segmentação do mercado de negócios segue a mesma lógica dos demais: volume de compra e canal de vendas; - Não há política de relacionamento específica para o mercado de negócios, e sim política geral baseada em premiação por fidelidade; - Volume de compras define as tarifas e os serviços; canal de vendas define as formas de comunicação e de distribuição; - Importância das empresas locais enquanto clientes, correspondem aos principais clientes corporativos do hotel; - Não há adequação do produto ou comunicação específica para o mercado de negócios; - Usuário não tem destaque nas ações de marketing dos hotéis voltadas ao mercado de negócios, em especial, de segmentação. .

Quadro 11 - Resumo do caso: Quality Gran São Luís Hotel

Aspectos abordados	Caso 2 – Quality Gran São Luís Hotel
<p>Estrutura de marketing Kotler, Keller (2008); Hooley, Saunders, Piercy (2005); Lambin (2000); Ferrel, Hartline (2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe gerência de marketing da rede que atende a todos os hotéis pertencentes a ela; - O hotel não possui setor de marketing próprio e sim um setor de vendas que agrega as funções/ações de marketing; - O setor de vendas possui certa autonomia nas ações de marketing, respeitando-se os padrões da rede e considerando também o investidor do hotel. - Definição de tarifas e negociação com os clientes, força de vendas, comunicações em mercados pontuais são algumas das ações realizadas pelo gerente de vendas do hotel.
<p>Segmentação Segmentação: importância, conceitos, variáveis: Kotler, Keller(2008); Smith(1956); Haley (1971); Yankelovich (1964); Elliott; Glynn (2000).</p> <p>Segmentação no mercado turístico: Smith (1990); Seaton, Bennett (1996); Woodside, Martin (2008), Beni (2007); Yasoshima, Oliveira (2005) Netto, Ansarah (2009); Braga (2006).</p> <p>Segmentação empresarial: Hutt, Speh (2002); Siqueira (2005); Choffray, Lilien (1978a, 1978b); Webster Jr. (1978); Wind e Cardozo (1974); Shapiro e Bonoma (1984).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe segmentação e diferenciação na rede Atlantica quanto aos tipos de hotéis considerando o público que cada um deles se destina, possui várias bandeiras que atendem ao público de poder aquisitivo diverso, desde categoria econômica até luxo. - Gerente possui noção do conceito e aplicação da segmentação; - Segmentação é utilizada para decisões futuras relacionadas a preço; - São identificadas diferenças entre o mercado de lazer e o de negócios tanto no comportamento dos consumidores como na forma de compra; - Principais variáveis utilizadas para segmentação são: volume de vendas e potencial de vendas;
<p>Ações para o público de negócios Turismo de negócios e segmentação: Barbosa (2002); Davidson (1994); Goeldner, Richie (2006); Andrade (2000); Braga (2006, 2009); Swarbrooke, Horner (2001); Wada (2009); Dolnicar (2002);</p> <p>Marketing de serviços: Lovelock, Wright (2001); Gronroos (1995); Zeithalm; Parasuraman e Berry (2001); Shostack (1977); Lara (2001);</p> <p>Marketing empresarial e marketing de Serviços empresariais: Hutt, Speh(2000); Webster, Webster Jr., Reeder et al (1987); Buell(1970); Brierty et al (1998); Jansson (19994); Hakasson (1982); Webster (1978).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Importância grande do público de negócios para o hotel; - Participação desse público na ocupação ao longo do ano é alta: 85%; - Participação no faturamento total alto: 70%; - Permanência média deste público: 3 dias; - Indiferenciação de ações de marketing para clientes organizacionais em relação à classificação por tipo de organização: empresa, governo e terceiro setor; - Segmentação do mercado de negócios segue a mesma lógica do mercado como um todo: volume de compra; - Não há política de relacionamento específica para o mercado de negócios, e sim política geral baseada em premiação por fidelidade; - Volume de compras define as tarifas e os serviços oferecidos; - Não considera tão importantes as empresas locais como clientes, destaque apenas para as de eventos. - Não há adequação do produto ou comunicação específica para o mercado de negócios; - Usuário não tem destaque nas ações de marketing dos hotéis voltadas ao mercado de negócios, em especial, de segmentação.

Os resumos dos casos nos quadros 10 e 11 englobam as principais informações sobre cada um deles, tanto em relação aos aspectos encontrados na pesquisa de campo quanto com base na

pesquisa bibliográfica. Destacam-se os quatro pontos principais da pesquisa de campo: a estrutura de marketing, a segmentação, as ações voltadas ao público de negócios.

A respeito da importância da segmentação para o marketing atual, considerando que anteriormente as empresas faziam produtos únicos que atendessem a todo um mercado, hoje, a diversificação dos mercados é um fator essencial a ser considerado para o sucesso das ações de marketing, mesmo ao se pensar somente no mercado empresarial, que por si só é extremamente variado. Desse modo, a segmentação torna-se ferramenta fundamental nesse processo.

Embora, os aspectos relacionados às variáveis demográficas de segmentação não tenham tanta relevância para o público BtoB, há que se considerar outras variáveis que não apenas o volume de vendas, como foi observado enfaticamente pelos dois casos. As variáveis comportamentais tanto relacionadas aos modelos de processos de compra de cada empresa como ao comportamento e preferências dos usuários são pontos importantes a serem considerados. Além disso, ao se pensar em volume há que se pensar também em lucratividade, pois nem sempre o maior volume de vendas significa a maior lucratividade.

Enfatiza-se que o volume é sim uma variável interessante e importante principalmente para dar suporte a uma política de fidelidade, já que as empresas querem manter relacionamentos mais duradouros com seus clientes mais fiéis para que utilizem cada vez mais os seus serviços. Contudo, outras informações sobre esses clientes tanto das empresas em si como de seus funcionários, que utilizam diretamente os serviços dos hotéis, são importantes para as políticas de relacionamento que deve envolver não apenas a fidelização, mas também a cooperação. Ainda há uma carência do uso dessas informações a favor dos hotéis, principalmente no que tange aos usuários. Seria importante uma segmentação e ações de marketing direcionadas especificamente para o público de negócios tanto no âmbito da empresa como do usuário.

5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este capítulo é constituído de três partes. A primeira apresenta as conclusões obtidas a partir do estudo realizado com base na fundamentação teórica e nos achados da pesquisa de campo, na segunda são apresentadas as limitações e, finalmente, na terceira e última parte são feitas sugestões para estudos futuros.

A finalidade do capítulo é consolidar o trabalho realizado neste estudo, de modo a contribuir para o avanço do conhecimento sobre o marketing empresarial no turismo de negócios. Foi alcançado o objetivo de estudar as estratégias de segmentação dos hotéis para o desenvolvimento de ações de marketing *business to business*. Para tanto, foi realizada uma extensa revisão da literatura em dois pontos principais: turismo de negócios e marketing empresarial e a elaboração dos estudos de casos em dois hotéis: o Pestana São Luís Resort Hotel e o Quality Gran São Luís Hotel, que possibilitaram o alcance do objetivo pretendido.

5.1 Conclusão

A partir da pesquisa realizada foi possível destacar a importância dos serviços na economia mundial e brasileira, em especial da atividade turística e hoteleira, bem como a relevância específica do turista de negócios para a hotelaria da cidade de São Luís-MA. Aliado a isso, a escassez de trabalhos acadêmicos a esse respeito e o enfoque dado possibilitaram a novidade da pesquisa efetuada.

Em virtude da natureza exploratória da pesquisa, que é caracterizada pelo levantamento de questões iniciais sobre um tema, sem, contudo, existir a preocupação de quantificar ou replicar a ocorrência dos eventos, o estudo de casos permitiu o alcance dos objetivos pretendidos.

Observaram-se duas contribuições importantes deste trabalho. A primeira refere-se ao arcabouço teórico e conceitual que foi consolidado a respeito do turismo de negócios e do

marketing BtoB com foco em serviços, que pode servir de base para pesquisas futuras, principalmente em função de existirem poucos trabalhos sobre o tema. A segunda contribuição diz respeito às informações coletadas por meio dos estudos de casos que incluem não apenas informações do ponto de vista dos hotéis, mas também de alguns de seus clientes empresariais, o que pode servir de fonte de pesquisa para outros hotéis que trabalham com esse público e para empresas que utilizam esses serviços hoteleiros.

Conseguiu-se realizar uma pesquisa de tal forma, que possibilitou o estudo das estratégias de segmentação utilizadas pelos hotéis para o desenvolvimento do Marketing *Business to Business*, objetivo geral deste trabalho. As apreensões não podem ser generalizadas, nem foi essa a intenção, em virtude de serem estudos de casos. Desse modo, as conclusões relacionam-se aos casos específicos estudados, mas que podem servir de orientação para situações e casos similares.

Observou-se que os hotéis pesquisados identificam a importância do público de negócios, possuem conhecimento sobre o conceito de segmentação e fazem uso desse tipo de estratégia para esse público. Os dois casos estudados dão atenção especial ao mercado de turistas de negócios. A segmentação desse mercado define as estratégias futuras de marketing a serem implementadas, principalmente as relacionadas ao preço (definição de tarifas), ao produto (serviços ofertados) e à promoção (venda pessoal, internet), mas também à distribuição (uso de intermediários, venda direta). Nota-se que existe um entendimento de que a segmentação é uma estratégia utilizada para auxiliar nas decisões futuras, diferentemente do que se vê na literatura que, enfatiza que, embora essa seja a função real da segmentação ela termina sendo mais utilizada pelas empresas para descrever e explicar o comportamento de compra passado.

Nos dois casos, a segmentação é baseada principalmente no volume de compras atual dos clientes, no potencial de compra futuras e no canal de vendas (agência, operadora, venda direta). As variáveis demográficas e psicográficas não são utilizadas para a segmentação desse público, fator já previsto na literatura do marketing *business to business* e reafirmado também neste estudo. As variáveis mais utilizadas são as comportamentais, relacionadas ao comportamento de compra dessas empresas. Quanto maior o volume atual ou o potencial de compra futura, mais competitiva pode ser a tarifa acordada entre hotel e empresa. Por outro lado, o nível de serviço oferecido vai fazer parte da negociação também e ser definido, entre

outras coisas, em função do preço cobrado, um serviço maior implicará também em preços mais altos e vice-versa.

Acerca dos objetivos específicos, foi identificada a relevância dos turistas de negócios, e, em virtude dessa relevância, a necessidade de políticas específicas voltadas a esse público por parte dos hotéis, mesmo no caso de São Luís, que é uma cidade com atrativos naturais e culturais. Observou-se que, apesar desses atrativos, nos casos pesquisados, o turista de negócios representa pelo mesmo 70% da ocupação hoteleira ao longo de todo ano. Mesmo em períodos de alta temporada, o público de lazer tem um percentual de aumento muito pequeno, que não ultrapassa o percentual total de público de negócios. Além disso, percebeu-se, por meio dos casos, a importância das empresas instaladas ou em processo de instalação na localidade para a geração de fluxo de turistas de negócios, seja de forma direta ou indireta. Esse aspecto é citado pela literatura e foi reafirmado pela pesquisa efetuada.

Sobre o segundo objetivo específico, as entrevistas realizadas nos hotéis, bem como com as duas empresas clientes pesquisadas, possibilitaram identificar os itens mais importantes do composto de marketing considerados por tais organizações que utilizam os serviços hoteleiros. Os itens citados foram: preço (hotéis similares - preço define a compra) e localização, segurança e benefícios ofertados. Esses três últimos itens podem ser classificados como parte do produto ampliado, e a localização pode ser entendida também como parte do P de “Praça”, já que é o local onde o pode ser acessado e consumido o serviço.

E por fim, os casos permitiram verificar a influência dos usuários finais do serviço do hotel (hóspedes de negócios) na escolha do meio de hospedagem pela empresa. Para os hotéis, os usuários não foram citados como possuidores de grande influência no processo de compra, não sendo feita nenhuma política específica de marketing para eles. Nas empresas clientes entrevistadas, uma delas também citou que o usuário não tem muita influência. Contudo, mesmo para essa empresa, outros pontos da entrevista permitiram verificar que, na realidade, o usuário é importante no processo de decisão de compra, uma vez que, após o credenciamento dos hotéis pelas empresas, responsabilidade do centro de compras, o usuário possui liberdade para decidir em que hotel vai se hospedar dentro dos credenciados. Esse poder de decisão é proporcional ao nível hierárquico do funcionário, embora nas empresas pesquisadas não tenha grande diferenciação.

Fazendo uma relação dos achados com a literatura pesquisada, observou-se que no caso dos modelos de compras empresariais, estes podem ser utilizados como base teórica para compras de serviços de hospedagem, já que fatores propostos pelo modelo dos autores citados por Choffray e Lilien (1978a), Robinson e Faris – estágios da compra (compra nova, recompra direta e recompra modificada) e Webster e Wind – fatores influenciadores da compra (papel do usuário, influenciadores, compradores, tomadores de decisão e controladores), podem ser identificados nos clientes empresa pesquisados.

Do mesmo modo, com relação aos principais modelos de segmentação empresarial propostos pela literatura (WIND; CARDOZO, 1974; SHAPIRO; BONOMA, 1984), que embora estejam voltados para indústrias ou empresas, serviços relacionados à produção industrial, e não a empresas de serviços facilitadores, a exemplo da hotelaria, alguns aspectos foram percebidos nos casos: taxa de uso, valor de uso, estrutura da compra, nota-se contudo um destaque especial para a taxa de uso, denominada nos casos de volume de compra, embora existam muitas outras variáveis que poderiam ser também utilizadas.

A pesquisa permitiu ainda verificar que, embora esses hóspedes estejam viajando por motivos de negócios, a estrutura dos hotéis voltada ao lazer e a localização próxima de regiões com atrativos culturais e de lazer são requisitos importantes para esses turistas. De forma que a estrutura de lazer do hotel colabora também para o hóspede de negócios. O contato pessoal entre hotéis e empresas não foi citado como importante para o credenciamento dos meios de hospedagem, inclusive há situações em que a própria empresa toma a iniciativa de conhecer os hotéis de seu interesse.

Um ponto importante é que, considerando que nas empresas clientes pesquisadas o usuário escolhe em que hotel vai hospedar-se, a segmentação deveria englobá-los, envolvendo não só aspectos das empresas em si como o poder de compra, mas também dos seus usuários por meio de variáveis demográficas, psicográficas e comportamentais sobre eles. A partir disso poderiam ser estabelecidas comunicações contínuas não só para as empresas por meio dos centros de compra, mas também para o usuário. Como a comunicação é o P que geralmente mais pode ser desenvolvido dentro da administração de marketing, observa-se uma carência de comunicações específicas para os clientes de negócios, frente à sua importância, bem como de políticas de relacionamento.

Apesar do entendimento da importância da segmentação, e do seu uso para o planejamento de ações futuras, não foram destacadas muitas variáveis utilizadas pelos hotéis, além do volume de compras e do canal de vendas. Como o usuário não é considerado no processo de segmentação, as estratégias desenvolvidas a partir dela terminam ficando basicamente voltados a negociação de preço.

Existem outros pontos que poderiam complementar o processo de segmentação o que contribuiria também para o desenvolvimento das políticas de relacionamento entre hotéis e empresas, dentre eles destaca-se: as características da organização compradora, o valor de uso do produto, a estrutura da compra e o processo de tomada de decisão, os fatores influenciadores da compra, as características pessoais dos usuários, entre outras. Esses pontos poderiam auxiliar nas estratégias de segmentação e conseqüentemente nas ações de marketing contribuindo ainda mais para o alcance dos objetivos organizacionais.

5.2 Limitações da pesquisa

Apesar das contribuições do estudo e das respostas às questões investigativas, a pesquisa desenvolvida possui algumas limitações importantes. A primeira delas é de ordem bibliográfica, uma vez que não foram encontrados muitos livros, trabalhos e mesmo dados numéricos que tratassem de forma específica sobre o tema.

Outras limitações a serem destacadas são as de natureza metodológica: o estudo de caso por si só é um método em que os achados não podem ser generalizados, nem para o mercado estudado, nem para outros mercados, apenas para os casos apresentados. Além disso, os vieses da pesquisadora podem ser considerados como limitações, apesar dos esforços para que a subjetividade não interferisse na pesquisa, em especial na interpretação das entrevistas.

A dificuldade em ter acesso a um maior número de entrevistas com as empresas clientes dos hotéis devido à negativa de muitas delas, bem como o fato de uma delas não ter permitido citá-la no trabalho é vista como outra limitação do estudo.

E finalmente, deve-se considerar também a limitação gerada pelos entrevistados, seja pela sua capacidade de interpretação ou pelo escopo de atividades desenvolvidas tanto nas empresas quanto nos hotéis.

5.3 Sugestões para estudos futuros

Pela importância do setor de turismo e hotelaria sob vários aspectos – econômico, social, ambiental, entre outros –, este trabalho não pretende esgotar o tema, e sim trazer contribuições para o assunto e servir como referência para estudos futuros. Dessa forma, assim como a pesquisa respondeu a algumas perguntas, gerou também novas inquietudes que se transformaram em sugestões para o desenvolvimento de estudos posteriores:

- Dar continuidade ao desenvolvimento de estudos sobre políticas de viagens das empresas e influência dos usuários na escolha dos meios de hospedagem por meio de estudos quantitativos com um número maior de empresas.
- Verificar se o público corporativo também é importante para pequenos empreendimentos hoteleiros, incluindo não só hóspedes encaminhados por empresas, mas, também, turistas de negócios individuais.
- Estudar se o reduzido número de turistas de lazer em relação aos turistas de negócios em uma localidade com atrativos naturais e culturais como São Luís, se justifica pela presença de um pólo industrial ou é reflexo da forma de desenvolvimento do marketing da localidade e baixa competitividade do destino.
- Apesar da importância do turismo de negócios e das discussões ambientais atuais, estudar até que ponto as empresas situadas em uma localidade e que contribuem para esse tipo de turismo, podem comprometer a sustentabilidade da atividade turística como um todo e em especial de lazer por gerar impactos ambientais e sociais.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE HOTÉIS - ABIH. **Perfil da Hotelaria Nacional**. Disponível em: <http://www.abih.com.br>. Acesso em: 18/03/2009.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTE AQUAVIÁRIO - ANTAQ. **Anuário Estatístico Portuário 2008**. Disponível em: <http://www.antaq.gov.br/Portal/Anuarios/Portuario2008/Index.htm>. Acesso em: 10/09/2009.

ATLANTICA HOTELS INTERNACIONAL. **Institucional**. Disponível em: www.atlantica-hotels.com.br. Acesso em: 20/02/2010.

ANDRADE, J. V. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. 4. ed. São Paulo: SENAC-SP, 2000.

BARBOSA, Y. M. **História das viagens e do turismo**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETTO, M.; REJOWSKI, M. Considerações epistemológicas sobre segmentação: das tipologias à segmentação de mercado. In: NETTO, A. P.; ANSARAH, M. G. dos R (Eds). **Segmentação do Mercado Turístico: estudos, produtos e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2009.

BARRETTO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 8. ed. Campinas: Papirus, 2000.

_____. O imprescindível aporte das ciências sociais para o planejamento e a compreensão do turismo. **Horizontes Antropológicos**. Vol. 9, nº 20, Porto Alegre, out. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010471832003000200002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 19/02/2009.

BARTELS, R. *The history of marketing thought*. Columbus, Ohio: Publishing Horizons, 1976.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 12. ed. São Paulo: Senac, 2007.

BERTALANFFY, L.V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1972.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 1998.

BODEWES, T. *Development of advanced tourism studies in Holland. Annals of Tourism Research*, 1981.

BRAGA, D. C. In: NETTO, A. P.; ANSARAH, M. G. dos R. (Eds). **Segmentação do Mercado Turístico: estudos produtos e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2009.

BRAGA, D. C. Turistas de negócios na cidade de São Paulo: um estudo de demanda segmentada. In: **Turismo em Análise**, v. 17, n1, p. 64-84, maio, 2006.

BRASIL. Ministério da Cultura. **São Luís receberá o título de capital brasileira da cultura**. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/2009/02/12/sao-luis-recebera-titulo-de-%E2%80%98capital-brasileira-da-cultura%E2%80%99/>. Acesso em: 14/09/2009a.

BRASIL. Ministério do Turismo - MTur. **Dados e fatos do turismo**. Receita Cambial Variação Mensal. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>. Acesso em: 01/03/2009b.

_____. **Estatísticas básicas de turismo no Brasil**. Brasília, setembro de 2008a. Disponível em:

http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/estatisticas_basicas_do_turismo/estatisticas_basicas_do_turismo__brasil_2003_a_2007__fonte__02set2008__internet.pdf. Acesso em: 27/11/2008.

_____. **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo**. Fevereiro de 2009. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/pesquisaanual/marco_2009_ano_v_n5_5a_edicao.pdf. Acesso em 18/07/2009c.

_____. **Turismo de negócios e eventos: orientações básicas**. Brasília: 2008b

_____. **Segmentação do turismo: marcos conceituais**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/> Acesso em: 9/01/2009d.

BRASIL TURISMO. **Turismo no Brasil - Dados do Turismo**. Disponível em: <http://www.brasilturismo.com/turismo/dadosdoturismo.php>. Acesso em: 25/11/2008.

BRIERTY, E.; ECKLES, R.; REEDER, R. *Business Marketing*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. Londres: Unwyn Hyman, 1989.

BUELL, V. (Coord.). *Handbook of modern marketing*. New York: McGraw-Hill, 1970.

CAMARGO, L. H. Fundamentos multidisciplinares do turismo: história. In: TRIGO, Luís Gonzaga Godoy (Org). **Turismo como aprender como ensinar**. São Paulo: Senac, 2000

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A.; OLIVEIRA, T. M. V. de. Uma pesquisa sobre planejamento de marketing feita no Brasil. In: CAMPOMAR, M. C. ; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMPOMAR, M. C., CEZARINO, L. Uma Visão sobre o Marketing Estratégico In: Seminários em Administração - SEMEAD, 7, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração- FEA/USP, 2004, CD-ROM.

CÂNDIDO, I. e VIERA, E. V. de. **Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços.** Caxias do Sul: Educs, 2003.

CANOVAS, M. I. F. **O Turismo de negócios e o consumo cultural e de lazer na cidade de Salvador: motivações e atitudes.** São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Departamento de Comunicação da Universidade de São Paulo.

CHADWICK, R. *Concepts, definitions and measurement used in travel and tourism research.* In: J. R. Brent Ritchie; C. Goeldner (Eds). **Travel, Tourism and Hospitality Research: a handbook for managers and researchers.** 2nd ed. New York: Wiley, 1994.

CHAGAS, N. T. S. de C. **Turismo de negócios e eventos: um estudo sobre a realidade de Uberlândia-MG.** Dissertação de Mestrado em Geografia. Universidade Federal de Uberlândia: Uberlândia, 2004.

CHOFFRAY, J.; LILIEN, G. *A new approach to industrial market segmentation.* **Sloan Management Review**; Spring 19, 3, p. 17-20, 1978a.

_____. *Assessing response to industrial marketing strategy.* **Journal of Marketing.** 42, p.20-31, April, 1978b.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONNOLY, D. J. *Understanding information technology investment decision making in the context of hotel global distribution systems: a multiple-case study.* Virginia: Blacksburg, 1999. Tesis (Doctorate of Philosophy in Hospitality and Tourism Management) Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

DAVIDSON, R. **Business travel.** Londo: Pitman, 1994.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Introduction: entering the field of qualitative research.* In: _____. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. p. 1-17, 1994.

DOLNICAR, S. *Business travellers' hotel expectations and disappointments: a different perspective to hotel attribute importance investigation. Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 7(1), p.29-35, 2002.

DOYLE, P.; SAUNDERS, J. *Market segmentation and positioning in specialized industrial markets. Journal of Marketing*. Spring, 49, p. 24-32, 1985.

ELLIOTT, G.; GLYNN, W. *Segmenting industrial buyers by loyalty and value*. 16th IMP Conference, Bath, 2000. Disponível em: <http://impgroup.org/uploads/papers/52.pdf>. Acesso em: 28/05/2009.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Global travel and tourism: a fast-changing landscape*. Novembro de 2008.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. Trad. Mauro C. Silva. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Arumed, 2009.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA - FIPE. **Meios de Hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia**. São Paulo, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. ; SILVA A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigma, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B. *Tourism: principles, practices and philosophies*. 11^a ed. John Wiley & Sons, 2006.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. da F. **Setor de Turismo no Brasil: segmento de Hotelaria**. Disponível em: <http://www.finame.com.br/conhecimentobnsetset2205.pdf>. Acesso em: 29/01/2009.

GRAZIADEI, T. M. **Turismo de negócios na cidade de Bauru: estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em Ciência da Comunicação. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

GRIFFIN, R. K.; LINDA, S.; PAMELA, W. *How business travelers discriminate between mid-priced and luxury hotels: an analysis using a longitudinal sample. Journal of Hospitality and Leisure Marketing*. 4: p. 63-75, 1996.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUNDERSEN, M. G.; MORTEN, H.; OLSSON, U. H. *Hotel Guest Satisfaction among business travellers. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. p. 72-81. April, 1996.

HAKASSON, H. *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chichester, John Wiley & Sons, 1982.

HALEY, R.I. *Beyond benefit segmentation. Journal of Advertising Research*, v. 11, n.4, p.3-8, 1971.

HALL, C. M.; PAGE, S. J. *The geography of tourism and recreation*. 3rd ed. London: Routledge, 2005.

HALL, C.M.; WILLIAMS, A.; LEW, A. (Eds). *Tourism conceptualization, institutions and issues*. In: A. Lew; C.M. Hall; A. Williams (Eds) *A companion to tourism*. Oxford: Blackwell, 2004.

HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson, 2005.

HUNT, S. D. *The nature and scope of marketing. Journal of Marketing*, 40 (July), p. 17-28, 1976.

HUTT, M. D; SPEH, T. W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Contas nacionais trimestrais**: indicadores de volume e valores correntes. 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm>. Acesso em: 12 de julho de 2009.

_____. **Economia do Turismo**: uma perspectiva macroeconômica 2000-2005. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **Cidades – São Luís**: estatísticas básicas do cadastro central de empresas 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 20/09/2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR-. **Deliberação Normativa Nº 429, de 23 de abril de 2002**. Altera o Regulamento Geral de Meios de Hospedagem e cria um novo Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <<http://institucional.turismo.gov.br/mintur/br/ministerio/legislacao/busca.ctm>> Acesso em: 26/07/2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR; FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA - FIPE. **Tendências macro do Turismo Mundial**. Novembro de

2006.

_____. Caracterização e dimensionamento do Turismo Internacional no Brasil 2004-2006. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>. Acesso em: 12/11/2009.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos de turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

JANSSON, H. *Industrial products: a guide to the international marketing economics model*. [S.I.]: Haworth Press, 1994.

KING, G. KEOHANE R.; VERBA S. *Designing social inquiry: cientific inference in qualitative research*. Princeton: Princeton University Press, 1994.

KOTLER, P. *A generic concept of marketing*. *Journal of Marketing*. 36 Apr, p. 46-54,1972.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2008.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do Turismo**: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

KUAZAQUI, E. **Marketing turístico e de hospitalidade**: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LARA, S. B. **Marketing e vendas na hotelaria**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

LEIPER, N. *Tourism Management*. 3rd ed. Frenchs Forest: Pearson, 2004

LEWIS, R. C. *The Basis of Hotel Selection*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterl*. p. 54-69, May 1984

LOPES, J. A. V. (org.). **Guia de arquitetura e paisagem de São Luís, Ilha do Maranhão e Alcântara**. Junta de Andaluzia: São Luís, 2008.

LOVELOCK, C. H. *Classifying services gain strategic marketing insights*. *Journal of Marketing*. 47. Summer, 1983.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARBACK, H. F. **Turismo de negócios como estratégia para reduzir os efeitos da sazonalidade da demanda turística: o caso do Fiesta Bahia Hotel**. Dissertação de Mestrado em Administração estratégica. Salvador: Universidade de Salvador, 2004.

MARANHÃO. Secretaria do Estado da Indústria e Comércio. **Relação de empresas em operação e implantação**. São Luís, 2009.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, A. A. C. **Percepção dos empresários e turistas quanto à infra-estrutura e a qualidade dos serviços de turismo**. João Pessoa, 1988. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal da Paraíba.

MARTIN, V. H. S. **Turismo de incentivo: eventos e viagens como premiação no Brasil**. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade de São Paulo.

MATTAR, F. N.; AUD, Marcos. Nicho de mercado: um conceito ainda indefinido. In: Seminários em Administração - SEMEAD, 2, São Paulo, 1997 **Anais...** São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração - FEA/USP, 1997. CD-ROM.

McCARTHY, E. J. **Marketing Básico: uma visão gerencial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

McDONALD, M. *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them*. Butterworth-Heinemann, 2007.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NETTO, A. P.; ANSARAH, M. G. dos R. Segmentação em turismo: um panorama atual. In: _____. **Segmentação do Mercado Turístico: estudos, produtos e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2009.

OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO - OMC. *International Trade Statistics 2009*. Disponível em: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2009_e/its2009_e.pdf. Acesso em: 24/02/2010.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT. *Facts and Figures: information, analysis and know how*. Disponível em: <http://www.unwto.org/index.php>. Acesso em: 15/02/2009a.

_____. *World Tourism Barometer*. v. 7, nº 1. January 2009. Disponível em: http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_3_sp_LR.pdf. Acesso em: 10/02/2009b.

PAGE, S.; CONNELL, J. *Tourism: a modern synthesis*. 2 ed. Cengage Learning EMEA, 2006

PELIZZER, H. A. **Turismo de Negócios**: qualidade na gestão de viagens empresariais. São Paulo: Thomson, 2005.

PESTANA HOTELS & RESORTS. **Gupo Pestana**. Disponível em: www.pestanahotels.com.br. Acesso em: 25 de fevereiro de 2010.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. *Consumer behaviour and marketing strategy*. 5. ed. Boston, Irwin McGraw-Hill: 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PROSERPIO, R. **O avanço das redes internacionais no Brasil 1994-2002**. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

REEDER, R. R.; BRIERTY, E. G.; REEDER, B. H. *Industrial marketing: analysis planning and control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987.

REJOWSKI, M.; ALDRIGUI, M. Periódicos Científicos em turismo no Brasil: dos boletins técnico-informativos às revistas científicas eletrônicas. **Turismo em Análise**. v.18, n. 2, p 245-268, novembro, 2007.

REJOWSKI, M. (Org). et al. Desenvolvimento do Turismo. In: **Turismo no Percurso do Tempo**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2005.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SÃO LUÍS. Secretaria Municipal de Turismo - SETUR. **O desempenho do turismo em São Luís - 2008**. São Luís, 2009a.

_____. Secretaria Municipal de Turismo - SETUR. **Relatórios de pesquisa de turismo receptivo: jul 2007 a jan 2009**. São Luís, 2009b.

SEATON, A. V.; BENNETT, M. M. *The Marketing of tourism products: concepts, issues and cases*. 1. ed. Cengage Learning EMEA, 1996.

SHAPIRO, B. P.; BONOMA, T. B. *How to segment industrial markets*. *Harvard Business Review*. p.1-8 May-June, 1984.

SHETH, J. N. *A model of industrial buyer behavior*. *Journal of Marketing*. v. 37, p. 50-53, October, 1973.

SHOSTACK, L. *Breaking free from product marketing*. *Journal of Marketing*. p. 73-80, April, 1977.

SILVA, G. C. da. **Clusters e turismo de negócios e eventos na cidade de São Paulo: um estudo exploratório do setor hoteleiro na região da Avenida Paulista**. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

SIQUEIRA, A. B. de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SMITH, S. L. J. *Defining tourism: a supply-side view*. *Annals of Tourism Research*. 15, p. 179-90, 1988.

_____. *The measurement of global tourism: old debates, new consensus and continuing challenges*. In: A. Lew; C. M. Hall; A. Williams (eds): *A companion to tourism*. Oxford: Blackwell, 2004.

_____. *Tourism analysis: a handbook*. Longman, Harlow, Essex, 1990.

SMITH, W. *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*. *Journal of Marketing*. 21. p. 3-8, 1956.

SOLHA, K. T. *Evolução do Turismo no Brasil*. In: **Turismo no Percurso do Tempo**. REJOWSKI, M. (Org.) 2. ed. São Paulo: Aleph, 2005.

SOUZA, W. R. de. **O perfil dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SRINIVASAN, K. *Tourism marketing: a service marketing perspective*. MPRA Paper nº. 14031, posted 12. March 2009. Disponível em: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/14031/>. Acesso em: 02/05/2009.

SWARBROOKE, J. HORNER, S. *Business travel and tourism*. Butterworth-Heinemann, 2001.

SUGIMOTO, L. Entre o amadorismo, o lúdico e o precário. **Jornal da Unicamp** Edição 355 - 16 a 22 de abril de 2007. p. 7. Disponível em: http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/abril2007/ju355pag07.html. Acesso em: 14/06/2007.

TESCH, R. *Qualitative research: analysis types and software tools*. London: The Falmer Press, 1990.

TOLEDO, L. A. et al. O plano de marketing: um estudo discursivo. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 13, n.º2, p. 285-300, 2007,. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n2/v13n2a08.pdf>. Acesso em: 18/11/2008.

TOLEDO, G. L.; SIQUEIRA, A. C. B. de. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **Revista de Administração**. São Paulo v.36, n.4, p.52-63, outubro/dezembro 2001.

TOMARI, S. A. do A. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida (segmentação psicográfica)**: um estudo exploratório. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

TRIGO, L. G. G. **Turismo básico**. 4. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2002.

VAN MAANEM, J. *Qualitative Methodology*. Newbury Park: Sage Publications, 1983.

VAZ, G. N. **Marketing Turística**: receptivo e emissivo. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

VIERA, E. V. de. **Marketing hoteleiro**: uma ferramenta indispensável. Caxias do Sul: Educus, 2003.

WADA, E. K. Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos. In: NETTO, Alexandre P.; ANSARAH, Marília G. dos R. **Segmentação do Mercado Turístico: estudos produtos e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2009.

WANDERLEY, H. **A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo de negócios na cidade de São Paulo**. São Paulo, 2004.

Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

WEBSTER, F. E.; WEBSTER, F. Jr. *Industrial Marketing Strategy*. NY: John Wiley and Sons, 1995.

WEBSTER, F. E.; WIND, Y. *A general model for understanding organizational buying behavior. Journal of Marketing*. vol. 36, nº2, p. 12-19, April, 1972.

WEBSTER, F. E. *Management Science in industrial marketing. Journal of Marketing*, 42, January, p. 21-27, 1978.

WEINSTEIN, A. *Segmentação de mercado*. São Paulo: Atlas, 1995.

WIND, Y.; CARDOZO, R. *Industrial Marketing Segmentation. Industrial Marketing Management*. 3, p. 153-166, 1974.

WIND, Y. *Issues and advances in segmentation research. Journal of Marketing Research*, 15, August, p. 317-337, 1978.

WOODSIDE, A. G.; MARTIN, D. *Tourism management: analysis, behavior and strategy*. Cabi, 2008.

YANKELOVICH, D. New criteria for marketing segmentation. *Harvard Business Review*. p. 83-90, March/April, 1964.

YASOSHIMA, J. R.; OLIVEIRA, N. da S. Antecedentes das viagens e do turismo. In: *Turismo no Percurso do Tempo*. REJOWSKI, M. (Org.) 2. ed. São Paulo: Aleph, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Daniel Grassi (trad.) 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. *Problems and strategies in services marketing. Journal of Marketing*. 49, p. 33-46, Spring, 1985.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Protocolo de Estudo de Caso**1. Visão Geral do Projeto:**

- A) **Título:** Estratégias da hotelaria para o turismo de negócios: um estudo em São Luís – MA.
- B) **Objetivo do Estudo:** Estudar as estratégias de segmentação utilizadas pelos hotéis para o desenvolvimento do *Marketing Business to Business*.

2. Procedimentos de Campo:

- A) **Aspectos Metodológicos:** Pesquisa qualitativa de caráter exploratório usando como estratégia de pesquisa o estudo de casos.
- B) **Organizações a serem estudadas:** Pestana São Luís Resort Hotel; Quality Gran São Luís Hotel.
- C) **Unidade de análise:** gerentes de vendas dos hotéis escolhidos.
- D) **Fontes de evidência:** documentos e entrevistas semi-estruturadas.
- E) **Principais instrumentos de coleta de dados:** roteiro de pesquisa.
- F) **Executores da pesquisa:**
Pesquisadora: Luciana Brandão Ferreira.
Orientadora: Ana Akemi Ikeda.

3. Questões do Roteiro de pesquisa:**3.1 Roteiro de entrevista com os gerentes dos hotéis****A- Dados da organização**

1. Nome:
2. Campo de atuação:
3. Vinculação à rede hoteleira:
4. Estrutura Organizacional:
5. Tamanho (unidades habitacionais, número de funcionários, taxa média de ocupação):
6. Oferta de serviços (hospedagem, eventos, etc.):

B- Dados do Entrevistado

1. Nome:
2. Cargo:
3. Tempo de empresa:
4. Atribuições no hotel:
5. Formação:

C- Questões relativas ao marketing

1. Estrutura da área de marketing:
 - a) Como está estruturada a área de marketing do Hotel?
 - b) O hotel possui alguma autonomia de atuação na área de marketing em relação à rede que pertence? Em que ações?
2. Noções sobre o conceito e aplicação da segmentação:
 - a) Para você o que vem a ser “segmentação de clientes”?
 - b) O Hotel procura conhecer seus clientes e segmentá-los?
3. Formas de segmentação adotadas e posicionamento:
 - a) Como é feita a segmentação da sua base de clientes? Que variáveis são consideradas?
 - b) Como são posicionados os seus serviços/produtos?

D- Questões relativas ao público de negócios

1. Importância desse público para o hotel:
 - a) Qual o percentual médio de clientes BtoB e BtoC do Hotel?
 - b) Qual a frequência de uso dos serviços do hotel pelo público de negócios?
 - c) Qual a permanência média desse público?
 - d) O faturamento gerado por ele é significativo? Qual percentual?
 - e) Tem grande representatividade na baixa temporada?
 - f) São desenvolvidas políticas de relacionamento e fidelidade com os clientes de negócios? Descreve-as.
2. Formas de segmentação adotadas para esse público:
 - a) Quais os tipos de turistas de negócios identificados pelo hotel?
 - b) Quais as variáveis consideradas para a segmentação específica desse público?

- c) Qual o papel do usuário no processo de segmentação?
- d) O tamanho e potencial dos segmentos são relevantes?
- 3. Ações realizadas a partir da segmentação:
 - a) Qual a política de preços adotada a partir da segmentação?
 - b) Como é feita a distribuição para o mercado de negócios?
 - c) Qual o papel dos intermediários (agências, operadoras, etc.) para a distribuição?
 - d) Existem adequações do hotel para melhor satisfação desse público? Exemplo.
 - e) Existem formas de comunicações específicas adotadas? Quais?

3.2 Roteiro de entrevista com os clientes empresariais dos hotéis

A- Dados da Organização

1. Nome
2. Setor da economia
3. Campo específico de atuação
4. Estrutura Organizacional
5. Vinculação a outras empresas

B- Dados do Entrevistado

1. Nome
2. Cargo
3. Atribuições
4. Formação

C- Questões específicas sobre o uso dos serviços de hospedagem

1. As viagens têm uma relevância dentro da empresa a ponto de ser desenvolvida uma política de viagens? Como é política de viagens da empresa?
2. Como é feito o processo de compra de hospedagem? Quais atores são levados em conta:
 - Preço:
 - Produto (serviços ofertados, localização):

- Comunicação/Promoção:
- Forma de distribuição (acesso ao serviço: agência, operadora, *site*, etc.):
- Influência do usuário:
- Influência do centro de compras:
- Situações específicas de compra (urgência, etc.):

4. Guia para relatório do estudo de caso:

Relatório descritivo da comparação entre a fundamentação teórica e os elementos encontrados nos casos.

ANEXOS

- ANEXO A - PÁGINA INICIAL DO *SITE* DA REDE PESTANA
- ANEXO B - PÁGINA DE REGISTRO DOS USUÁRIOS DA REDE PESTANA
- ANEXO C - *LINK* DO PESTANA SÃO LUÍS HOTEL RESORT
- ANEXO D - *LINK* PARA EVENTOS E REUNIÕES DIRECIONADO AO PÚBLICO CORPORATIVO – REDE PESTANA
- ANEXO E - PÁGINA INICIAL DO *SITE* DA REDE ATLANTICA
- ANEXO F - PROMOÇÃO DO *SITE* DA REDE ATLANTICA ALIANDO NEGÓCIOS A LAZER
- ANEXO G - *LINK* DE CADASTRO VOLTADO AO PÚBLICO CORPORATIVO – REDE ATLANTICA
- ANEXO H - *LINK* DO QUALITY GRAN SÃO LUÍS HOTEL
- ANEXO I - FICHA NACIONAL DE REGISTRO DE HÓSPEDES

ANEXO A - PÁGINA INICIAL DO SITE DA REDE PESTANA

The screenshot shows the homepage of the Pestana Hotels & Resorts website. The browser window title is "Pestana Hotéis e Resorts :: Rio, São Paulo, Salvador, Natal, Angra, Buenos Aires - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows "http://Parar...estana.com/hotels/pt-BR".

The website header includes the Pestana logo and navigation links: "Grupo Pestana", "Contactos", "Noticias", "Idioma" (set to Portuguese (Brazil)), "Home", "Hotéis", "Promoções", "Reservas", "Pestana Holiday Club", and "Reuniões Eventos".

The main content area is divided into several sections:

- Reservas:** A search form with fields for "Cidade/Região" (Seleccione), "País" (Seleccione), "Hotel", "Data de chegada" (25-05-2010), "Data de partida" (26-05-2010), "Nº de Noites: 1", "Adultos" (2), "Crianças" (0), and "Apartamentos" (1). A "Verificar Disponibilidade" button is at the bottom.
- Pesquisar hotéis:** A section with a large banner that says "VOCÊ CONHECE SÃO LUIS? DESCUBRA!" and a "clique aqui" button. Below the banner are two images: one of a hotel building and one of a street scene.
- PROMOÇÕES:** A section with two promotional cards:
 - Corpus Christi:** "Aproveite os Feriados nos hotéis Pestana... Veja a nossa oferta!"
 - Last Minute:** "Ofertas de última hora! Somente na web, quantidade limitada!"
- NOTÍCIAS:** A section with a news item: "Grupo Pestana alcança a 26ª posição do European Hotel Survey 2010 Mais..."
- NEWSLETTER:** A section with the text "Cadastre-se e receba as promoções e novidades Pestana" and an "Ok" button.
- Destinos em Destaque, preço por quarto:** A section with a "Buenos Aires - Pestana Buenos Aires - Ut" link.
- Europa para Brasileiros:** A section with a "Europa para Brasileiros" link.

The footer of the browser window shows the taskbar with "Iniciar", "Internet Explorer", "Microsoft Office", "Scanners e câmeras", "Windows Live Mes...", and the system clock showing "17:55".

ANEXO B - PÁGINA DE REGISTRO DOS USUÁRIOS DA REDE PESTANA

Página 1 de 1



Email
 Password

[Login](#)

[recuperar password](#) [Registe-se](#)
 As suas vantagens

Poupe tempo ao efectuar a reserva
 Receba as nossas promoções com os melhores preços
 Beneficie de ofertas e vantagens exclusivas
 Receba a informação da sua reserva no seu email

As suas ofertas



Conheça o mundo Pestana.
 Hotéis espalhados pelos 3
 continentes. >>



Conheça as promoções que
 escolhemos especialmente
 para si. >>



Reserve Online e Beneficie de
 preços especiais. >>

[Hotéis em Londres](#) | [Hotéis em Lisboa](#) | [Hotéis no Porto](#) | [Hotéis no Algarve](#) | [Hotéis na Madeira](#) | [Hotéis em Buenos Aires](#) | [Hotéis Bariloche](#) | [Hotéis em Caracas](#) | [Hotéis em Angra](#) | [Hotéis em Salvador - Bahia](#) | [Hotéis em Curitiba](#) | [Hotéis em Natal](#) | [Hotéis no Rio de Janeiro](#) | [Hotéis em São Paulo](#) | [Hotéis em São Luis](#) | [Hotéis em Bazaruto](#) | [Hotéis em Inhaca](#) | [Hotéis em Maputo](#) | [Hotéis na Africa do Sul](#) | [Hotéis em Cabo Verde](#) | [Hotéis em São Tomé](#)

© Pestana Hotels and Resorts é membro do Grupo Pestana
 Website optimizado para Microsoft Internet Explorer

ANEXO C - LINK DO PESTANA SÃO LUÍS HOTEL RESORT

Pestana São Luís - Resort Hotel em São Luís do Maranhão, SITE OFICIAL - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.pestana.com/hotels/pt-br/hotels/southamerica/SaoLuisMaranhao/SaoLuis/Home/PestanaSaoLuis.htm>

Grupo Pestana | Contatos | Notícias | Idioma Português (Brasil) | Ir Links

Home | Hotéis | Promoções | Reservas | Pestana Holiday Club | Reuniões Eventos

Reserve online ou ligue 0800-0266332 Email Password Login Descubra as nossas vantagens!
Ainda não é registrado? [Registre-se](#) [recuperar password](#)

Home > Hotéis > South America > Hotéis em São Luís > Pestana São Luís > Hotel Home

Pestana São Luís

RESORT HOTEL
MARANHÃO - BRASIL

Av. Avicênia, nº 1 - Praia do Calhau
65071-370 São Luís do Maranhão
Brasil

Tel: +55 98 2106 0505, Fax: +55 98 2106 0500, e-mail: reservas@pestanasaoluis.com.br




Reserve um quarto neste hotel

Chegada	Partida
<input type="text" value="25-05-2010"/>	<input type="text" value="26-05-2010"/>

[Fotos](#)

2 Internet... 2 Microsof... 2 Window... 2 Windows... Pestana São... PT 18:17

Pestana Hotéis Brasil, Alojamento em São Luís, Maranhão - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.pestana.com/hotels/pt-br/hotels/southamerica/SaoLuisMaranhao/>

Grupo Pestana | Contatos | Notícias | Idioma Português (Brasil) | Ir Links

Home | Hotéis | Promoções | Reservas | Pestana Holiday Club | Reuniões Eventos

Reserve online ou ligue 0800-0266332 Email Password Login Descubra as nossas vantagens!
Ainda não é registrado? [Registre-se](#) [recuperar password](#)

Home > Hotéis > South America > Hotéis em São Luís

Hotéis em São Luís



Reserve um quarto neste hotel

Selecione o Hotel

Chegada	Partida
<input type="text" value="25-05-2010"/>	<input type="text" value="26-05-2010"/>

Adultos Criança Apartamento Nº de Noites

<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

Código Corporate [Verificar](#)

Hotéis

Pestana São Luís
São Luís



[Promoções](#)



2 Internet... 2 Microsof... 2 Window... 2 Windows... Pestana São... PT 18:10

ANEXO D - LINK PARA EVENTOS E REUNIÕES DIRECIONADO AO PÚBLICO
CORPORATIVO – REDE PESTANA

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the website <http://www.pestana.com/hotels/pt-br/conferences/>. The page is titled "Corporate" and "Reuniões, Conferências e Eventos". It features a navigation menu with "Home" and "Reuniões Eventos". The main content area includes a sub-header "Corporate" and "Reuniões, Conferências e Eventos", followed by a paragraph: "Os hotéis e resorts Pestana oferecem um diversificado leque de opções para a realização de reuniões, conferências ou outro tipo de eventos. Em 3 Continentes." Below this text are four images: a dining room, a conference room, a spa area, and a resort building at night. A search sidebar on the right is titled "Search Meetings" and includes fields for "País" (Seleccione), "Cidade" (Seleccione), and "Capacidade". It also lists various services with checkboxes: Buggy 4x4, Casino, Desportos Náuticos, Golfe, Jeep 4x4, Karting, Levadas, Passeios Barco, Piscina, Praia, Safari, Skydiving, Spa, and Tenis & Squash. At the bottom of the page, there is a contact form section with the text: "Consulte as promoções disponíveis para a realização do seu evento. [Promoções Corporate >>](#)" and "Se pretende receber uma proposta para a realização de evento ou conferência, por favor envie um email para business@pestana.com com: * O seu nome * Contacto telefónico". The browser's taskbar at the bottom shows the Windows Start button, several open Internet Explorer windows, and the system tray with the time 18:06.

ANEXO E - PÁGINA INICIAL DO SITE DA REDE ATLANTICA

Atlantica Hotels - Ir além. É o mínimo que podemos fazer por você! Página 1 de 2

Atlantica Hotels - Estar presente em todo Brasil. É o mínimo que podemos fazer por você! Home | Fale Conosco | Trabalhe Conosco

HOTÉIS / FLATS | FEIRAS & CONGRESSOS | SEU EVENTO | PROMOÇÕES E RECOMPENÇAS | AGÊNCIAS DE VIAGENS | INVESTIDORES | INSTITUCIONAL | NOTÍCIAS | RESERVAS ON-LINE

Estar presente em todo o Brasil.
É o mínimo que podemos fazer por você.



RESERVAS
0800 55 5855
São Paulo 3365 4775

Hotéis/Flats Abertos

► Por destino



Selecione o Estado e a cidade que você deseja e conheça as mais de 70 opções que a Atlantica Hotels International oferece para você.

► Por bandeira

ECONÔMICO	MIDCLASS	SUPERIOR	LUXO
			
			
			

[Clique aqui](#) e conheça os hotéis da ATLANTICA COLLECTION

HOTÉIS ATLANTICA NO NORDESTE:
NEGÓCIOS E LAZER EM PLENO PARAÍSO!

CONHEÇA OS HOTÉIS »





ORIGENS

Clique aqui e conheça o Origens!

Cadastre-se e receba novidades da Rede Atlantica Hotels em seu e-mail:

Nome:

E-mail: ▶



Estar presente em todo o Brasil
É o mínimo que podemos fazer por você

© 2010 Atlantica Hotels - Todos os direitos reservados Siga a Atlantica Hotels International

AL. Rio Negro, 585 - 13º andar - Ed. Padauri - Cep 06454-000 - Barueri - SP - Brasil
Fone: 55 11 3531 4800 Fax: 55 11 3531 4850
Reservas: 0800 55 5855 | São Paulo: 3365 4775

http://www.atlantica-hotels.com.br/atlantica/hoteis/busca.aso?NumFuncionalidade=292 25/5/2010

ANEXO F - PROMOÇÃO DO *SITE* DA REDE ATLANTICA ALIANDO NEGÓCIOS A LAZER

Hotéis Atlântica no Nordeste - Seu conforto em pleno paraíso - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço http://www.atlantichotels.com.br/atlantica/hoteisonordeste/hotel_nordeste.asp

Atlântica Hotels - Estar presente em todo Brasil. É o mínimo que podemos fazer por você! Home | Fale Conosco | Trabalhe Conosco

HOTÉIS / FLATS | FEIRAS & CONGRESSOS | SEU EVENTO | PROMOÇÕES E RECOMPENHAS | AGÊNCIAS DE VIAGENS | INVESTIDORES | INSTITUCIONAL | NOTÍCIAS | RESERVAS ON-LINE

HOTÉIS ATLANTICA NO NORDESTE: NEGÓCIOS E LAZER EM PLENO PARAÍSO

Se você está planejando sua viagem de lazer ou negócios para o Nordeste, conheça nossas opções com vista para o mar e aproveite o presente que a natureza deu a esses 7 destinos inesquecíveis.

CONHEÇA OS HOTÉIS

Destino Nordeste
ATLANTICA
HOTELS INTERNATIONAL

FAÇA SUA RESERVA

Escolha o hotel
Quality Grand São Luis Hotel

Chegada: 26/15/2010 Partida: 27/15/2010

Quartos	Adultos	Crianças
1	1	0

RESERVAS ON-LINE

Aproveite o melhor do **NORDESTE:**

Windows Taskbar: Iniciar, 77, Hotéis Atlan..., Documento..., Scanners e..., Minhas imag..., Comunicação..., PT, Internet, 17:41

ANEXO G - LINK DE CADASTRO VOLTADO AO PÚBLICO CORPORATIVO – REDE ATLANTICA

Atlantica Hotels - Mais opções. Faça sua escolha! - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.atlantichotels.com.br/atlantica/bookengine/MeuLogin.asp>

1 Seu login no Site

Digite abaixo seus dados para ter acesso ao site.
O campo Senha deve ter de 5 a 10 caracteres numéricos e alfanuméricos.

Login Senha **Confirmar**

2 Recuperar sua Senha

Digite abaixo seus dados para receber o email com sua senha.

Email Login **Confirmar**

© 2010 Atlantica Hotels - Todos os direitos reservados

Reservas Corporativas powered by CMNet - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <https://av.cmnet.com.br/site-seguro/login.aspx>

RESERVAS CORPORATIVAS

CMNET
CMNET SOLUÇÕES
POLÍTICA DE PRIVACIDADE
SEGURANÇA
TERMOS DE USO

Empresas e agências de viagem associadas:

Preencha abaixo as informações referentes à sua empresa ou agência

Login: Senha: [Esqueceu sua senha?](#)

Código:

Salvar login e código
Recomendamos utilizar este recurso somente em máquinas privadas.

Entrar

Solicite seu cadastro
Sua agência ou empresa ainda não possui acesso ao CMNet?
[Entre em contato conosco.](#)

Rio de Janeiro: 21 2123-9100 / 2173-5800 / 3978-6300
cmnet@cmnetsolucoes.com.br

São Paulo: 11 2123-9000 / 4062-1853
cmnetsp@cmnetsolucoes.com.br

Copyright © 2010 CMNet Soluções em Informática e Agência de Viagens e Turismo Ltda. Escolha o seu idioma:

ANEXO H - LINK DO QUALITY GRAN SÃO LUÍS HOTEL

Quality Grand São Luis Hotel , São Luis - MA | Atlantica Hotels International

Página 1 de 2

Quality Grand São Luis Hotel - São Luis - MA | Atlantica Hotels

Home | Fale Conosco | Trabalhe Conosco

HOTELS / FLATS | FEIRAS & CONGRESSOS | SEU EVENTO | PROMOÇÕES E RECOMPENSAS | AGÊNCIAS DE VIAGENS | INVESTIDORES | INSTITUCIONAL | NOTÍCIAS | RESERVAS ON-LINE



RESERVAS
0800 55 5855
São Paulo 1165 4775

◀ Voltar



Wi-Fi
▶ Veja as legendas



Quality

RESERVE

Apresentação

Localização

Eventos

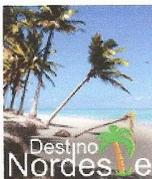
Políticas

Serviços

Restaurante

Código GDS

Promoções e Pacotes



Quality Grand São Luis Hotel

São Luis | MA - Brasil
Praça Dom Pedro II , 299
Baairro: Centro
CEP: 65110-450
Fone: (98) 2109-3500 /Fax: (98) 3232-3535

Facilidades

* Os itens abaixo poder variar de acordo com a categoria do apartamento

- 200 apartamentos - Standard/ Superior/ Luxo
- 11 suites - Júnior/ Senior/ Master
- Apartamentos adaptados para portadores de necessidades especiais
- Apartamentos para não fumante
- Apartamentos conjugados
- Apartamentos com vista para o mar
- Apartamento triplo
- Andar para não fumante
- Bar da piscina
- Business center
- Centro de convenções
- Coffee shop
- Day office
- Estacionamento
- Fitness center
- Lavanderia
- Lobby bar
- Piscina
- Sala de massagem
- Salão de jogos
- Sauna a vapor
- Traslado free
- Linhas telefônicas nos apartamentos
- Ar condicionado individual
- Cofre eletrônico
- Ferro e tábua de passar roupa
- Mesa de trabalho com conexão para internet banda larga
- Mini bar
- Sacada
- Secador de cabelos
- TV a cabo
- TV tela plana
- Wi-Fi nos apartamentos



ANEXO I - FICHA NACIONAL DE REGISTRO DE HÓSPEDES

		GOVERNO DO ESTADO SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA			
		FNRH		FICHA NACIONAL DE REGISTRO DE HÓSPEDES	
PESSOA JURÍDICA:			REG. EBT:		
EMPREENHIMENTO:			TIPO:	CAT:	TELEFONE:
ENDEREÇO:		CEP:	MUNICÍPIO:		UF:
FAVOR USAR ESFEROGRÁFICA E LETRA DE FORMA - PLEASE BALL POINT AND BLOCK LETTERS:					
NOME COMPLETO - FULL NAME				TELEFONE - TELEPHONE	
PROFISSÃO - OCCUPATION	NACIONALIDADE - NATIONALITY	IDADE - AGE	SEXO - SEX		
			M	0	F
DOCUMENTO DE IDENTIDADE - TRAVEL DOCUMENT					
NÚMERO	TIPO	ÓRGÃO EXPEDIDOR			
NUMBER	TYPE	ISSUING COUNTRY			
RESIDÊNCIA PERMANENTE - PERMANENT ADDRESS			CIDADE, ESTADO - CITY, STATE PAÍS - COUNTRY		
ÚLTIMA PROCEDÊNCIA - ARRIVING FROM (CIDADE, PAÍS - CITY, COUNTRY)					
PRÓXIMO DESTINO - NEXT DESTINATION (CIDADE, PAÍS - CITY, COUNTRY)					
MOTIVO DA VIAGEM - PURPOSE OF TRIP					
TURISMO	NEGÓCIO	CONVENÇÃO	OUTRO		
TOURISM	BUSINESS	CONVENTION	OTHER		
7	9	2	4		
MEIO DE TRANSPORTE - ARRIVING BY					
AVIÃO	NAVIO	AUTOMÓVEL	ONIBUS/TREM		
PLANE	SHIP	CAR	BUS/TRAIN		
6	8	0	1		
ASSINATURA DO HÓSPEDE - GUEST'S SIGNATURE					
ENTRADA			SAÍDA		
DATA			DATA		
HORA			HORA		
ACOMPANHANTES		UH N°	FNRH	REGISTRO	
1					
PARA USO DA EMBRATUR					
CÓDIGO	CÓDIGO	CÓDIGO	CÓDIGO		
PAÍS	PROF.	PROCED.	DESTINO		
1	3	5	7		
NOTA: INFORMAÇÕES MÍNIMAS OBRIGATÓRIAS					

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)