



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA - CCT
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS - CESA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS -
MPGNT

MAGDA EDWIRGES NOBRE SILVA

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA HOTELARIA PARA A PROMOÇÃO DO
TURISMO DE NEGÓCIOS E EVENTOS: ESTUDO DE CASO DO HOTEL GRAN
MARQUISE EM FORTALEZA/CE

FORTALEZA - CEARÁ

2015

MAGDA EDWIRGES NOBRE SILVA

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA HOTELARIA PARA A PROMOÇÃO DO
TURISMO DE NEGÓCIOS E EVENTOS: ESTUDO DE CASO DO HOTEL GRAN
MARQUISE EM FORTALEZA/CE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos – MPGNT DO Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará - UECE, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Gestão de Negócios Turísticos. Área de concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Keila Cristina Nicolau Mota.

FORTALEZA - CEARÁ

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Silva, Magda Edwirges Nobre Silva.

Estratégias de marketing da hotelaria para a promoção do turismo de negócios e eventos: estudo de caso do Hotel Gran Marquise em Fortaleza/CE [recurso eletrônico] / Magda Edwirges Nobre Silva Silva. 1. ed. 2015.

1 CD-ROM: il.; 4 1/2 pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 121 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) 1. ed. Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos, Fortaleza, 2015.

Área de concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Orientação: Prof.ª Ph.D. Keila Cristina Nicolau Mota.

1. Marketing. 2. Estratégia. 3. Hotelaria. 4. Turismo de negócios e eventos. 5. Segmentação turística. I. Título.

MAGDA EDWIRGES NOBRE SILVA

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA HOTELARIA PARA A PROMOÇÃO DO
TURISMO DE NEGÓCIOS E EVENTOS: UM ESTUDO DE CASO DO HOTEL GRAN
MARQUISE EM FORTALEZA/CE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos – MPGNT DO Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará - UECE, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Gestão de Negócios Turísticos. Área de concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Aprovado em: 28 de maio de 2015.

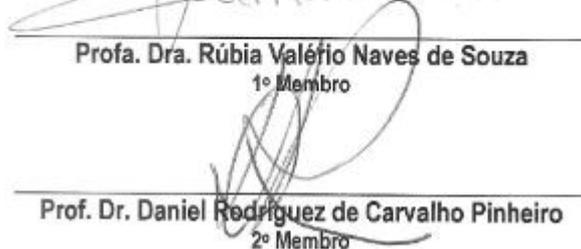
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Keila Cristina Nicolau Mota
Presidente/Orientadora



Profa. Dra. Rúbia Valério Naves de Souza
1º Membro



Prof. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro
2º Membro

Dedico este trabalho à memória de meu avô José Alves, à minha avó Idelzuite, à minha mãe, Conceição, e ao meu esposo, Mário Henrique, que sempre me apoiaram em todas as etapas da minha vida profissional e acadêmica.

AGRADECIMENTOS

A difícil tarefa de agradecer reside, em parte, nas limitações das palavras. Estas parecem não expressar totalmente o que sentimos. Gostaria de agradecer imensamente a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para que fosse possível a realização deste trabalho; em particular:

Primeiramente a Deus, por permitir que tudo isso acontecesse e por estar sempre presente em minha vida, guiando-me e apoiando-me em todos os momentos.

Em especial, à minha família, minhas duas mães, Conceição e Idelzuite, grandes incentivadoras nas horas difíceis e de desânimo; ao meu esposo, Mário Henrique, meu cúmplice, confidente e companheiro, pelo apoio incondicional em todos os momentos de alegria e dificuldade; à minha sogra, Conceição Barros, pelos conselhos e incentivo.

Ao diretor Dionísio Barsi, por ter concedido permissão para a realização da visita ao hotel, permitindo assim a concretização deste trabalho. Aos funcionários do Hotel Gran Marquise, em especial a Gláucia Xavier, Natália Lima e Ricardo Medeiros, pela paciência e disponibilidade em me atender nas entrevistas e por suas valiosas contribuições.

À Universidade Estadual do Ceará, seu corpo docente, direção e administração, pela oportunidade de realizar o curso de pós-graduação, o qual possibilitou a minha satisfação e crescimento profissional.

Aos meus queridos professores do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios Turísticos da Universidade Estadual do Ceará agradeço imensamente a paciência e apoio durante todo o período do curso.

Aos professores Daniel Pinheiro e Rúbia Valério, pela receptividade e disposição em realizar a leitura, no sentido de trazer contribuições valiosas ao trabalho.

Aos meus colegas da Universidade Estadual do Ceará, que fizeram parte da minha formação durante esses dois últimos anos e que vão continuar presentes em minha vida.

Aos meus amigos Gheysa Paiva, Fernanda Rilna, Valônia Oliveira, Marcela Loiola, Leandro Fontenele, Emanuela Guimarães, Arthur Vaz e Joyce Soares, pela amizade, apoio e pelas palavras de incentivo.

E, por último, gostaria de fazer uma homenagem à minha orientadora, Keila Mota, por quem tenho muito apreço e admiração, pela pessoa e profissional que ela é. Desde a minha graduação, havia escolhido-a como orientadora, porém, somente no mestrado, tive a oportunidade de trabalharmos juntas. Agradeço imensamente pela sua paciência e

disponibilidade em sempre me atender nos momentos em que precisei, pelos conselhos dados, pelas cobranças, sugestões, mas, principalmente, pelas palavras de entusiasmo e motivação.

"Não seja prisioneiro do hábito, não faça igual todos os dias, seja melhor amanhã do que é hoje."

(ChiekoAoki)

RESUMO

Esta dissertação, intitulada “Estratégias de marketing da hotelaria para a promoção do turismo de negócios e eventos: estudo de caso do Hotel Gran Marquise em Fortaleza/CE”, possui como objeto de estudo um hotel independente, localizado na Avenida Beira Mar, no contexto da cidade de Fortaleza em 2014. O objetivo geral foi analisar as estratégias de marketing da hotelaria direcionadas aos clientes organizacionais no Hotel Gran Marquise. A relevância do estudo deve-se à representatividade dos turistas de negócios e eventos para a cidade de Fortaleza, que impulsionam o crescimento dos meios de hospedagem direcionados ao segmento na capital. Para que a organização se torne cada vez mais competitiva, é preciso oferecer produtos ou serviços que não somente atendam, mas superem as expectativas dos seus clientes. Nesse sentido, pretendeu-se com este estudo responder à seguinte questão orientadora da pesquisa: Como são implantadas as estratégias de marketing da hotelaria direcionadas aos clientes organizacionais no Hotel Gran Marquise? Adotou-se a pesquisa de cunho exploratório e modalidade descritiva, tendo como método o estudo de caso. A pesquisa de campo foi realizada no Hotel Gran Marquise, no qual foi realizada a entrevista com as pessoas-chave, as quais atuam diretamente no processo estratégico do hotel. A construção do referencial teórico foi realizada através da pesquisa bibliográfica e documental. Como resultado, observou-se que o segmento de maior relevância para o faturamento de hospedagem do hotel é o turista de negócios e eventos, correspondendo a 50% do volume total da receita. Constatou-se também que o intermediário que possui maior representatividade no que se refere à ocupação e ao faturamento de hospedagem do hotel é representado pelas agências de viagem, correspondendo a 34%. Desse volume, 56% correspondem às agências associadas à Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORP), que atendem somente clientes organizacionais. Foi observado que o hotel realiza acordos diferenciados com agências corporativas e empresas, visando atrair uma maior demanda do segmento. Com essa constatação, é possível inferir que o Hotel Gran Marquise, em Fortaleza, prioriza o relacionamento com as empresas e confirma a importância do turismo de negócios e eventos e a política de posicionamento de seus produtos direcionados para o segmento. As limitações da pesquisa dizem respeito ao aspecto metodológico, pois, por se tratar de um estudo de caso, significa que os resultados obtidos não podem ser generalizados para a população de meios de hospedagem, utilizando-se os recursos da inferência estatística. Este trabalho será útil no meio acadêmico para a discussão teórica

dos conceitos e reunião de evidências de situações empíricas para verificar a aplicação daqueles, em situação da vida real da organização analisada.

Palavras-chave: Marketing. Estratégia. Hotelaria. Turismo de negócios e eventos. Segmentação turística.

ABSTRACT

This dissertation, entitled "Hospitality marketing strategies for the promotion of business tourism and events: case study of the Gran Marquise Hotel in Fortaleza/CE" has as object of study an independent hotel located on Beira Mar Avenue, in the context of the city of Fortaleza in 2014. The overall objective was to analyze the hospitality marketing strategies targeted to organizational customers at the Gran Marquise Hotel. The relevance of the study was due to the representativeness of business tourists, and events for the city of Fortaleza that boosts the growth of accommodations directed to the segment in the capital. In order to the Organization becomes increasingly competitive, it must offer products or services that not only meet, but exceed the expectations of its customers. Therefore, the current was study aimed to answer the following question: How are the hospitality marketing strategies applied to the organizational customers at Gran Marquise Hotel? It was adopted the exploratory research, and also the descriptive mode as case study method. The field research was held at Gran Marquise Hotel, in which the interview was conducted with key people, who act directly on the hotel's strategic process. The construction of the theoretical framework was established through the bibliographical research and documentary. As a result, it was observed that the most important segment for the hotel's billing are the hotel's business and tourist events, corresponding to 50% of the total amount of revenue. It was noted also the intermediary that has greater representativeness as regards occupation and the hosting income of the hotel is represented by the travel agencies, accounting for 34%. From this amount, 56% correspond to agencies associated with the Brazilian Association of Corporate Travel Agencies (ABRACORP), that meet organizational clients only. It was observed the hotel performs differentiated agreements with corporate agencies and companies, aiming to attract a greater demand in the segment. With this observation, it is possible to infer that the Gran Marquise Hotel, Fortaleza, prioritizes the relationship with companies and confirms the importance of business tourism and events and the positioning of their products policy directed to the segment. The limitations of this study, concerning the methodological aspect, because as a case study it means that the results cannot be generalized to the population of the lodging facilities, using the resources of the statistical inference. This work will be useful in academia, for the discussion of theoretical concepts and empirical evidence situations in order to verify the application of those in real life situation of the organization under analysis.

Key-words: Marketing. Estrategy. Hospitality. Business and events tourism. Tourist segmentation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Apartamento superior Gran Class do hotel.....	77
Figura 2 - Suíte júnior Gran Class do hotel.....	78
Figura 3 - Suíte executiva do hotel.....	78
Figura 4 - Restaurante Mangostin.....	79
Figura 5 - Restaurante Mucuripe Grill.....	79
Figura 6 - Restaurante <i>Nostradamus</i>	80
Figura 7 - Salão Caelius e Aventino em formato de auditório.....	82
Figura 8 - Salão Capitólio em formato de banquete.....	83
Figura 9 - Sala de reuniões do hotel.....	83
Figura 10 - Gráfico de receita do Hotel Gran Marquise por segmento no ano de 2014.....	86
Figura 11 - Gráfico de ocupação do Hotel Gran Marquise por segmento no ano de 2014...	87
Figura 12 - Gráfico da diária média do Hotel Gran Marquise por segmento no ano de 2014..	87
Figura 13 - Organograma do setor de marketing do Hotel Gran Marquise.....	88
Figura 14 - Suíte studio Gran Class reformada do hotel.....	91
Figura 15 - Apartamento luxo Gran Class do hotel.....	91
Figura 16 - Suíte presidencial do hotel.....	92
Figura 17 - Página inicial do site do Hotel Gran Marquise.....	95
Figura 18 - Página de tarifas e reservas do hotel.....	95
Figura 19 - Gráfico de distribuição do hotel por ocupação no ano de 2014.....	97
Figura 20 - Gráfico de distribuição do hotel por receita no ano de 2014.....	97
Figura 21 - Gráfico de diária média por canal de distribuição no ano de 2014.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variação da receita anual do segmento de viagens corporativas no Brasil – 2012 a 2014.....	29
Tabela 2 – Participação de serviços e produtos na receita do Brasil – 2013 a 2014.....	30
Tabela 3 – Centros de convenções do Brasil por região em 2015.....	37
Tabela 4 – Tarifa Balcão do Hotel Gran Marquise 2015.....	77
Tabela 5 – Ocupação mensal do Hotel Gran Marquise por segmento no ano de 2014.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABEOC	Associação Brasileira de Empresas de Eventos
ABGEV	Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas
ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABRACORP	Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas
ALAGEV	Associação Latino-Americana de Gestores de Viagens Corporativas
CEMI	<i>Conventions, Exhibitions, Meetings, Incentives</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICCA	<i>International Congress and Convention Association</i>
IEVC	Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
ISC	Índice de Satisfação do Cliente
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MCE	<i>Meetings, Conventions, Exhibitions</i>
MECE	<i>Meetings, Events, Conventions, Exhibitions</i>
MC&IT	<i>Meetings, Conventions and Incentive Travel</i>
MICE	<i>Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions</i>
MI	<i>Meetings Industry</i>
MPI	<i>Meeting Professionals International</i>
MTur	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial de Turismo
OTA	<i>OnLine Travel Agencie</i>
PIB	Produto Interno Bruto
SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SETUR/CE	Secretaria de Turismo do Ceará
SWOT	<i>Stregths, Weaknesses, Opportunities e Treats</i>
TMC	<i>Travel Management Companie</i>
UBRAFE	União Brasileira dos Promotores de Feiras
UHs	unidades habitacionais
UNWTO	<i>United Nations World Tourism Organization</i>

WTTC

World Travel & Tourism Council

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
2	MATERIAL E MÉTODOS.....	24
3	DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO TURISMO DE NEGÓCIOS E EVENTOS.....	27
3.1	PRINCIPAIS “PLAYERS” DO TURISMO DE NEGÓCIOS E EVENTOS.....	33
3.2	O MERCADO DE EVENTOS E SEUS PRINCIPAIS COMPONENTES.....	34
3.3	A GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	40
4	O MARKETING DE SERVIÇOS E A HOTELARIA.....	44
4.1	ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A HOTELARIA.....	48
4.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO PARA AS EMPRESAS HOTELEIRAS.....	57
4.3	O MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SEGMENTO ORGANIZACIONAL	70
5	O CASO DO HOTEL GRAN MARQUISE.....	76
5.1	ESTRUTURA E INSTALAÇÕES DA EMPRESA.....	76
5.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	80
5.3	ESTRUTURA DE EVENTOS DO HOTEL GRAN MARQUISE.....	81
5.4	PREMIAÇÕES E CERTIFICAÇÕES.....	84
5.5	ANÁLISE DO PERFIL DO HÓSPEDE GRAN MARQUISE.....	84
5.6	A ESTRUTURA DE MARKETING DA EMPRESA.....	87
5.7	A ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO E VENDAS.....	88
5.8	ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA ORGANIZAÇÃO.....	89
5.8.1	Estratégias de produto.....	90
5.8.2	Estratégias de promoção.....	93
5.8.3	Estratégias de preço.....	96
5.8.4	Estratégias de distribuição.....	96
6	CONCLUSÃO.....	99
	REFERÊNCIAS.....	103
	APÊNDICES.....	108
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO HOTEL.....	108
	ANEXOS.....	114
	ANEXO A– ORGANOGRAMA DO HOTEL GRAN MARQUISE 2014.....	114
	ANEXO B– DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO ORTOGRÁFICA DO TRABALHO.....	115

ANEXO C – DECLARAÇÃO DE USO DOS DADOS E INFORMAÇÕES PARA FINS EXCLUSIVOS PREVISTOS NA PESQUISA.....	116
ANEXO D – FICHA CORPORATIVA 2014 – HOTEL GRAN MARQUISE.....	117

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho, intitulado “Estratégias de marketing da hotelaria para a promoção do turismo de negócios e eventos: estudo de caso do Hotel Gran Marquise em Fortaleza/CE”, analisou um hotel independente, localizado na Avenida Beira Mar, em Fortaleza, e teve foco nas estratégias de marketing da hotelaria direcionadas aos clientes organizacionais como forma de obter vantagem competitiva e satisfazer os seus clientes. Contudo, para melhor entendimento do tema, cabe discutir mais a fundo sobre a caracterização dessa atividade de grande importância socioeconômica para o país.

O setor de serviços, no qual as atividades turística e hoteleira se inserem, é um grande gerador de empregos do país, pois requer uma grande quantidade de mão de obra para desenvolver-se, o que contribui para a redução de um dos problemas de ordem econômica e social. No ano de 2012, a participação dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB) do país atingiu 68,5%, a maior registrada desde o ano de 2000. O turismo torna-se uma estratégia competitiva para o país, pois pertence à economia de serviços, possuindo grande poder de recuperação em períodos de crise financeira.

Baseado nos dados do *World Travel & Tourism Council* (WTTC), observa-se que a atividade turística contribuiu com R\$ 150,6 bilhões para o Produto Interno Bruto – PIB – do país no ano de 2012, o que representa 3,4% do total. No mesmo ano, o turismo foi responsável por gerar 2.950.000 empregos diretos, correspondendo a 3% do total de empregos no país. O total de gastos dos estrangeiros no país em 2012 foi de R\$ 14,6 bilhões, o que representa 2,7% do total das exportações (WTTC, 2013). Dados do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) apontam que o ano de 2012 foi encerrado com otimismo no que tange ao turismo internacional. Em 2012, o Brasil recebeu 5,7 milhões de visitantes estrangeiros, cerca de 4,5% a mais do que em 2011 (FOHB, 2013).

A vinda de turistas impulsionada pela realização de grandes eventos esportivos no Brasil, como Copa do Mundo e Jogos Olímpicos, prevê um cenário de evolução do turismo para a próxima década, com crescimento em torno de 4,8% por ano até 2021, alcançando 3,6% do PIB, cerca de R\$ 206,9 bilhões. Em um período de dez anos, o turismo deverá ser responsável por 3,6 milhões de empregos diretos no país (WTTC, 2013).

A Secretaria de Turismo do Ceará (SETUR/CE) aponta que, na cidade de Fortaleza, o impacto do turismo no PIB referente ao setor de serviços foi de 15,6% no ano de 2013. A hotelaria, juntamente com os serviços de alimentação, garantiu 140.000 novos empregos à capital, o qual gerou renda em torno de R\$ 9.622.300,00. O resultado da receita

turística direta no mesmo ano foi de R\$ 5.498.400,00, impactando sobre o PIB do estado do Ceará em 11,1%. Isso só tem confirmado o potencial da atividade turística para o estado (SETUR/CE, 2014). Por essa razão, o turismo deve ser visto com maior atenção pelos gestores públicos e privados.

A relevância do estudo deve-se à representatividade dos turistas de negócios e eventos para a cidade de Fortaleza, que impulsionam o crescimento dos meios de hospedagem direcionados ao segmento na capital. As viagens de negócios e eventos apresentam expressivas estatísticas no faturamento dos hotéis, gerando crescimento considerável nas receitas e lucros dos empreendimentos hoteleiros. Somando-se a isso, o segmento corporativo é responsável por uma maior ocupação dos hotéis nos períodos de baixa temporada.

Esta pesquisa buscou também aprofundar os conhecimentos acumulados pela prática e teoria vivenciadas pela pesquisadora na gestão de viagens corporativas de uma empresa de grande porte em Fortaleza, mediante a investigação sobre o desempenho empresarial atual do setor de turismo. Pode-se acrescentar também como fator propulsor a carência de estudos na área, por se tratar de um tema consideravelmente atual e merecedor de mais pesquisas, em razão do seu grande potencial para a atividade turística.

O turismo de negócios e eventos pode beneficiar os empreendimentos hoteleiros em outras vertentes, além da hospedagem. Um estudo realizado pela *International Congress and Convention Association* (ICCA) sobre a evolução do setor de eventos nos últimos 50 anos constatou que os centros de convenções estão sendo substituídos pelos espaços em hotéis, pois o tamanho dos eventos diminuiu. As facilidades de hospedagem, alimentação e espaços reunidos em hotéis agrupam 44% dos eventos realizados no mundo. Os centros de convenções e as universidades correspondem, respectivamente, a 24% e 22% dos eventos realizados, o que pode se tornar uma oportunidade para os hotéis no sentido de fazer com que as reuniões de negócios ou outros encontros desses viajantes sejam também realizados no próprio hotel, trazendo, assim, maior retorno para o empreendimento (ICCA, 2014).

Fortaleza é ocupada por 2.571.896 habitantes (IBGE, 2014), sendo considerada uma cidade urbanizada. A capital possui área territorial de 314,930 km². Essencialmente litorânea, Fortaleza é privilegiada pelo turismo de sol e praia o ano inteiro, possuindo águas do mar em temperaturas ideais para o banho. Mesmo sendo considerada uma cidade detentora de atrativos naturais e culturais, favorável ao turismo de sol e praia, a cidade recebe um intenso fluxo de turistas de negócios ao longo do ano, os quais são responsáveis por manter

uma elevada ocupação dos hotéis nos períodos de baixa temporada, reduzindo, assim, a sazonalidade da cidade.

A cidade de Fortaleza, no ano de 2013, recebeu um total de 3.141.406 turistas, constituídos de 2.895.646 turistas nacionais e 245.760 turistas internacionais. Em 2013, as viagens de negócios representaram 32,4% do total. Embora muitos dos turistas ainda venham motivados pelo turismo de sol e praia, o que representou a fatia de 46,8 %, os turistas de negócios e eventos tiveram um crescimento de 27,5% em relação ao ano de 2009, o que demonstra a potencialidade turística da cidade para atrair o segmento. Em 2013, os turistas de negócios e eventos arrecadaram R\$ 2.131.100 milhões de receita turística, impactando em 4,3% no Produto Interno Bruto – PIB – para a capital. (SETUR/CE, 2014).

A hotelaria cearense é constituída, em sua maioria, por hotéis independentes, ou seja, sem vínculo com redes hoteleiras. Contudo, mesmo em um cenário competitivo, com a entrada de redes internacionais, os hotéis independentes veem a necessidade da busca de um diferencial perante a concorrência. As redes hoteleiras passaram a ser sinônimo de qualidade de serviço, causando um desconforto à hotelaria independente e obrigando a renovação e as mudanças de atitude. Nesse contexto, os hotéis independentes, constituídos de personalidade própria, devem investir na segmentação de mercado.

Para que a organização se torne cada vez mais competitiva, é preciso oferecer produtos ou serviços que não somente atendam, mas superem as expectativas dos seus clientes. Por esse motivo, de nada adianta as empresas de hospedagem possuírem estrutura e serviços satisfatórios se estas não souberem aplicar os recursos do marketing de forma adequada, com o objetivo de comercializar, divulgar e atrair demanda para o seu negócio. A utilização do marketing torna-se uma ferramenta essencial para o setor hoteleiro, pois fornece subsídios à definição de estratégias com foco no elemento mais importante para a organização: o cliente. Nesse sentido, as estratégias de marketing despontam com o objetivo de superar as expectativas do público-alvo.

Em decorrência da indagação central que motivou este trabalho, foi contatado o hotel e analisada a viabilidade da realização da fase operativa do estudo de caso na organização, além de autorizada a divulgação das informações.

Considerando o interesse central motivador do trabalho em contribuir para a melhoria do processo de implantação de estratégias de marketing direcionadas aos clientes organizacionais pelas empresas turísticas, pretendeu-se, com este estudo, responder à seguinte questão orientadora da pesquisa: Como são implantadas as estratégias de marketing da hotelaria direcionadas aos clientes organizacionais no Hotel Gran Marquise?

Para o estudo em questão, entende-se por cliente organizacional “o conjunto de empresas comerciais e industriais, organizações governamentais e não governamentais, com ou sem fins lucrativos, que demandam produtos e serviços para atender a necessidades operacionais e estratégicas” (LIMEIRA, 2008, p.354). A pesquisa direcionada para os clientes organizacionais deveu-se ao fato destes profissionais serem responsáveis pela solicitação da logística de viagem nas organizações e por possuírem o poder de decisão na escolha dos fornecedores.

Em consonância com a questão estabelecida, como objetivo geral analisaram-se as estratégias de marketing da hotelaria direcionadas aos clientes organizacionais no Hotel Gran Marquise. Os objetivos específicos foram:

- Caracterizar o turismo de negócios e eventos para efeito do estudo de caso;
- Descrever a singularidade do marketing de serviços na hotelaria;
- Identificar os segmentos que possuem maior representatividade no faturamento de hospedagem do Hotel Gran Marquise;
- Descrever as ações de marketing do Hotel Gran Marquise direcionadas aos turistas de negócios e eventos no que tange ao composto de marketing (produto, preço, praça e promoção).

Para a análise do faturamento do Hotel Gran Marquise, foi considerada somente a receita de hospedagem, em razão de se tratar da principal atividade da organização e por identificar com maior precisão o segmento que se hospeda no hotel.

A metodologia da pesquisa empírica que constitui esta dissertação é de natureza qualitativa, de cunho exploratório e modalidade descritiva, tendo por método o estudo de caso. Os procedimentos adotados e técnicas de pesquisa utilizadas foram tratados em um capítulo específico.

A dissertação está organizada em seis seções: o primeiro tópico corresponde à introdução, contemplando a contextualização do trabalho, a justificativa da temática escolhida e, conseqüentemente, a problemática da pesquisa, os objetivos propostos com a pesquisa e a apresentação da sua estrutura. O segundo abordou a metodologia utilizada para a realização do trabalho.

No terceiro momento, foi apresentada uma discussão sobre a conceituação e caracterização em torno da temática do turismo de negócios e eventos. No quarto, foi

abordada a especificidade do marketing de serviços, assim como as estratégias desenvolvidas para o setor.

No quinto tópico foram apresentados os resultados obtidos com os métodos de observação e coleta de informações, por meio da realização da entrevista, e, em seguida, sintetizadas as informações em formato estatístico e descritivo sobre o objeto de estudo analisado. E, por último, a conclusão, em que é feita uma avaliação global dos resultados coletados de todo o estudo realizado.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa buscou aprofundar os conhecimentos acumulados pela prática e teoria, mediante a investigação sobre o desempenho de marketing de uma organização hoteleira independente de grande porte. Por isso, a primeira etapa da abordagem metodológica esteve associada à atualização e ao aprofundamento das bases conceituais acumuladas: sistema estratégico, marketing estratégico, marketing turístico e segmento do turismo de negócios e eventos.

Portanto, para a elaboração do presente trabalho, foram desenvolvidas as seguintes etapas:

- Determinação do tipo de pesquisa;
- Pesquisa bibliográfica e documental;
- Escolha do método;
- Escolha do setor a ser analisado;
- Definição dos profissionais a serem entrevistados;
- Elaboração dos instrumentos de coleta de dados;
- Aplicação dos instrumentos de coleta de dados;
- Processamento dos dados;
- Análise dos resultados;
- Discussão teórica e de evidências;
- Redação da pesquisa e seus resultados nesta dissertação de mestrado.

Para o estudo das estratégias de marketing da hotelaria adotadas para os clientes organizacionais, optou-se por uma pesquisa qualitativa, descritiva, de caráter exploratório, tendo como método o estudo de caso. A pesquisa possui caráter exploratório por se tratar de um tema recente e que apresenta carência de estudos direcionados na área. Possui também caráter descritivo em razão de buscar ampliar o conhecimento acerca do tema, ou seja, descrever e analisar, a partir do referencial teórico, quais as estratégias de marketing adotadas pelo Hotel Gran Marquise para os clientes organizacionais, com o objetivo de melhorar seu desempenho. O caso estudado foi o Hotel Gran Marquise, organização hoteleira que opera de forma independente, ou seja, sem vínculo com redes hoteleiras, considerada de grande porte, por possuir 230 unidades habitacionais, localizada na cidade de Fortaleza-CE, padrão cinco estrelas e que opera com turismo de negócios.

Para os fins deste trabalho, entende-se por meio de hospedagem:

Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária (artigo 23 da Lei nº 11.771/2008)

O critério utilizado neste estudo para classificar os estabelecimentos como de grande porte é o modelo apresentado por Duarte (1996), que classifica os hotéis quanto ao tamanho, com base no número de unidades habitacionais, quartos e/ou apartamentos de que dispõem. Os hotéis de pequeno porte variam de 1 a 40 UHs, os hotéis de médio porte, de 41 a 200 UHs, e os hotéis de grande porte, mais de 200 UHs.

Segundo Scharamamm (1971 *apud* YIN, 2001, p. 31), “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Dessa forma, foi analisado um caso da vida real, em um contexto atual, em um setor de grande relevância para a atividade turística, fatos que fundamentam a escolha do método de estudo de caso. A organização hoteleira foi escolhida em razão de haver uma maior estrutura e concentração de esforços em marketing direcionados aos turistas de negócios e eventos na capital. Outro ponto importante foi a localização. O hotel está situado na região litorânea da cidade. Embora todas as características e atrativos da cidade favoreçam os turistas de sol e praia, as viagens a negócios e eventos despontam na atividade hoteleira na capital.

A construção do referencial teórico foi realizada através da pesquisa bibliográfica e documental. A partir da revisão da literatura das categorias de análise de sistema estratégico – marketing estratégico, marketing turístico e segmento de turismo de negócios e eventos – chegou-se à construção de um modelo que embasou as necessidades de caráter teórico para este estudo. A pesquisa documental foi apoiada nos dados de órgãos que atuam direta e indiretamente na elaboração de estudos direcionados ao turismo. Entre eles, podem-se destacar: Secretaria do Turismo do Estado do Ceará (SETUR/CE), Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ministério do Turismo (MTUR) e Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas (IEVC).

Para a elaboração dos instrumentos da pesquisa, foram formulados roteiros para a entrevista semiestruturada. Para o seu desenvolvimento, houve uma etapa inicial de

preparação, a partir de informações secundárias sobre o meio de hospedagem e o setor turístico em geral. Como fontes secundárias de informação, foram analisados todos os documentos fornecidos pelos entrevistados, assim como toda a informação coletada na internet.

A coleta de dados foi realizada no Hotel Gran Marquise, no qual foi realizada a entrevista com as pessoas-chave – as quais atuam diretamente no processo estratégico do hotel – trabalhando em conformidade com o horário e a disponibilidade dos entrevistados. Para ter acesso às informações primárias, foi necessário estabelecer as coordenadas pertinentes à alta direção do meio de hospedagem e assim obter a autorização necessária para a realização da entrevista. Para a execução da entrevista, foi decisiva a participação do diretor e gerente geral do Hotel Gran Marquise. A entrevista no hotel foi desenvolvida com a participação do pesquisador em 18 de dezembro de 2014.

Na pesquisa de campo, o questionário qualitativo foi aplicado diretamente às gerências de marketing, vendas e *revenue management*¹, sendo constituído por 54 perguntas abertas e 08 de múltipla escolha. O questionário foi dividido em tópicos, os quais abordaram assuntos relacionados à estrutura física, estrutura organizacional, marketing de relacionamento, estratégias de marketing, segmentação e perfil do turista de negócios e eventos.

As informações primárias colhidas na entrevista foram processadas, assim como os dados secundários de toda a documentação, os quais serviram de subsídio para os entrevistados e para a direção da empresa. Os resultados da pesquisa foram validados e foi elaborada uma representação explicativa do sistema de planejamento estratégico de marketing, em termos de suas características, visando contribuir tanto para a linha de pesquisa acadêmica como para o meio empresarial. As evidências e resultados alcançados foram levados em consideração pelos especialistas do setor, com o objetivo de buscar a máxima adequação destes às condições do contexto.

¹ *Revenue management ou Yield Management* é uma técnica de gestão, utilizada para calcular a melhor política de preços para otimizar/maximizar os lucros gerados pela venda de um produto ou serviço, baseada em modelos matemáticos de simulação e previsões de tendências de procura por segmento de mercado.

3 DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO TURISMO DE NEGÓCIOS E EVENTOS

Uma das justificativas para a sobrevivência de uma empresa é a sua capacidade de vender e gerar lucro com o seu produto ou serviço, e, como resultado, expandir o seu negócio. No entanto, para que os executivos consigam efetuar suas transações comerciais, é necessária a realização de frequentes viagens, que possibilitem o contato com fornecedores, compradores, usuários e colaboradores dos seus produtos e serviços. É também por meio das relações comerciais que os empresários realizam decisões importantes sobre o negócio.

Apesar de a demanda de viagens de negócios ser elástica, ou seja, apesar de ela flutuar conforme as condições econômicas, ela não é tão elástica quanto a demanda por viagens de lazer. As viagens de lazer podem ser adiadas quando a economia não vai bem. Para alguns tipos de viagens de negócios, não importa se a economia vai bem ou mal, elas devem acontecer (CHON; SPARROWE, 2003, p.30).

É indispensável também que os profissionais estejam constantemente se atualizando à procura de novas tecnologias, para conseguirem se destacar no mercado competitivo. Os grandes centros urbanos são os principais fornecedores de bens e serviços diversos, que despertam o interesse de milhares de executivos que estão em busca de novas tecnologias e facilidades. Porém, o aumento de ofertas de produtos no mercado globalizado tornou cada vez mais rápida a depreciação destes, fazendo com que as viagens para as grandes cidades sejam cada vez mais frequentes em busca de novos produtos/serviços.

Em 1991, houve a primeira iniciativa para o esclarecimento e reconhecimento dos deslocamentos motivados por negócios, através da definição de turismo criada pela Organização Mundial de Turismo (OMT), que o definia como “as atividades desenvolvidas por indivíduos (visitantes) no decurso das suas viagens e estadas para e em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano para fins recreativos, de negócios e outros.” (OMT, 1991 in Cunha, 2006, p. 20). Em 1995, a OMT estabelece a categoria de “negócios e motivos profissionais” na sua classificação do turismo tendo em vista a motivação principal da viagem (OMT, 1995).

Cunha (2006), citando Vellas (s.d.), define o turismo de negócios como o “conjunto de viagens realizadas no âmbito de atividades profissionais qualquer que seja a sua natureza: económica, científica, política e social” (Cunha, 2006, p. 231).

Existem vários tipos de viagens de negócios. Wada (2009) subdivide o turismo de negócios, termo denominado pela autora, 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 (WADA, 2009, p. 215).

As viagens corporativas são aquelas organizadas pela empresa. Tornam-se muito vantajosas para o turismo, pois são rotineiras e independem de qualquer época do ano, impulsionando, assim, a economia do polo receptor. Os eventos comerciais são aqueles realizados com o objetivo de divulgar novos produtos ou serviços ou realizar transações de compra e venda. Os locais mais assediados por esses tipos de eventos são os grandes centros urbanos e tecnológicos.

As viagens de incentivo são similares às viagens de lazer, pois ambas têm como objetivo o divertimento. Porém, tornam-se diferentes em alguns aspectos. Um desses aspectos está no fato de a viagem de incentivos ser custeada pela empresa, diferente do turista de lazer, que custeia a sua própria viagem. Outra diferença está no fato de as viagens serem realizadas com maior frequência nos períodos de baixa temporada, período em que os custos de viagem, transporte e hospedagem são mais baratos e viáveis para a empresa, diferentemente do turista de lazer, que também viaja com maior frequência nos períodos de alta temporada.

Para Martins e Murad (2010), as viagens corporativas são:

viagens individuais ou coletivas, feitas frequentemente por profissionais liberais, terceiros ou convidados de empresas e pagas por um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), com objetivos profissionais ou decorrentes deles. As viagens corporativas dividem-se em: 1. Viagens individuais – feitas por executivos com objetivo individual ou único; 2. Eventos corporativos – envolve viagem de várias pessoas que atuarão/participarão de treinamentos, convenções, viagens de incentivo, reuniões, integrações, lançamento de produtos, festas promocionais e ações de marketing, entre outros (MARTINS; MURAD, 2010, p. 18).

O mercado de viagens corporativas é uma prática recente na América Latina, enquanto na Europa e nos Estados Unidos a temática é bem difundida, e existem associações direcionadas ao tema há mais de 45 anos. No Brasil, destacam-se como organizações formais sobre turismo e viagens a Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORP) – entidade formada por agências de viagens especializadas em contas comerciais –, a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), a Associação

Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) e o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB).

Em abril de 2003, é fundada, em São Paulo, uma instituição especializada em viagens corporativas, a Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas (ABGEV), que, em 02 de fevereiro de 2013, passou a se chamar Associação Latino-Americana de Gestores de Viagens Corporativas (ALAGEV), responsável por difundir as práticas de mercado do setor. A ALAGEV possui como missão “conectar o mercado de eventos e viagens corporativas na América Latina, com foco do cliente, compartilhando as melhores práticas e promovendo a capacitação e o desenvolvimento da indústria” (ALAGEV, 2014).

O gasto com viagens corporativas representa a terceira maior despesa nas empresas, perdendo apenas para os investimentos em tecnologia e recursos humanos. A viagem corporativa torna-se um fator intrínseco ao desempenho da organização. Os funcionários que viajam a serviço da empresa têm como responsabilidade fechar negócios, participar de reuniões, fazer vendas e assistência técnica, em localidades diferentes de onde residem e trabalham, tanto no seu país como no exterior. Durante o período da viagem, eles representam a empresa. Toda rotina de suas viagens deve acontecer em favor dos interesses da empresa (MARTINS; MURARD, 2010).

A tabela 1 apresenta a variação anual da receita total do segmento de viagens corporativas no Brasil e estabelece um comparativo entre os anos de 2012 e 2014.

Tabela 1 - Variação da receita anual do segmento de viagens corporativas no Brasil –2012 a 2014

ANO	VALOR	VARIAÇÃO ANUAL (%)
2012	32.310.958,83	12,88
2013	36.789.257,72	13,86
2014	40.172.387,56	9,2

Fonte: IEVC, 2015.

Conforme pode ser observado na tabela 1, embora o ano de 2014 tenha sido considerado atípico, em decorrência do evento Copa do Mundo e das eleições, com uma queda do produto interno bruto estimada em 0,15% e uma inflação de 6,41%, as receitas totais do segmento atingiram a marca de R\$ 40,17 bilhões de reais (incluindo transporte aéreo, hospedagem, locação de autos, alimentação, agenciamento e tecnologia). O número de empregos gerados na cadeia produtiva de viagens corporativas chegou a 752.921, exatos

24,02% do total de postos de trabalho referentes à economia de viagens e turismo no Brasil (IEVC, 2015).

Tabela 2 - Participação de serviços e produtos na receita do Brasil – 2013 a 2014

COMPOSIÇÃO DA RECEITA IEVC (%)	2013	2014
Aéreo	46,75	52,81
Hospedagem	34,37	28,64
Locação de autos	6,09	5,87
Alimentação	5,24	5,26
Agenciamento	4,98	4,83
Tecnologia	2,57	2,59
Total	100,0	100,0

Fonte: IEVC, 2015.

Nota-se, a partir da tabela 2, que, da receita total de viagens corporativas, 52,81% são gastos em transporte aéreo e 28,64% são direcionados aos meios de hospedagem, sendo os dois principais gastos em viagens de negócios. O transporte aéreo registrou um crescimento de 12,96%, comparado ao ano de 2014, e os gastos em meios de hospedagem apresentaram uma redução de 16,67%, comparados ao ano anterior, o que pode ser justificado pela redução do público corporativo durante o período da Copa do Mundo.

Embora existam inúmeros conceitos adotados para o turismo de negócios e eventos, para os fins deste trabalho será adotada a definição do Ministério do Turismo (2010, p.15), que conceitua o turismo de negócios e eventos como:

Turismo de Negócios & Eventos compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social (MTUR, 2010, p.15).

Para o MTur (2010), os encontros de interesse profissional, associativo e institucional referem-se a contatos e relacionamentos de trabalho, como reuniões, visitas, missões e eventos de diferentes tipos, e são considerados como os principais objetivos das viagens corporativas.

Os eventos estão inseridos no turismo de negócios. Porém, somente são considerados como parte integrante os eventos relacionados às atividades de negócios. Os encontros de caráter comercial são aqueles relacionados às transações de compra e venda de produtos e serviços; os encontros promocionais referem-se à divulgação de produtos ou serviços; os encontros técnicos e científicos englobam especialidades, processos, habilidades

e domínios de uma prática, arte ou ciência e os encontros sociais envolvem assuntos da comunidade (MTUR, 2010).

Na tentativa de identificar o turismo de negócios e eventos, são apresentadas as seguintes características:

- a) Aumento da taxa de ocupação em períodos de baixa temporada, proporcionando equilíbrio na relação entre a oferta e a demanda, pois independe de condições climáticas e períodos de férias;
- b) Realização de encontros profissionais durante os dias da semana, ao contrário dos turistas de lazer, que utilizam as férias, feriados prolongados e fins de semana para viajar;
- c) Realização de viagens independente de um clima favorável. Isso ocorre porque o executivo está viajando por motivo de trabalho, não por divertimento, diferente do turista de lazer, que considera o clima um atrativo turístico da cidade;
- d) Divulgação do destino turístico, porque, além de estar na cidade por motivo de trabalho, tem a oportunidade de conhecer o local, podendo retornar outras vezes com a família com o intuito de lazer;
- e) Maior gasto médio em relação ao turista de lazer, devido ao fato de os executivos serem considerados mais exigentes quanto à qualidade dos serviços;
- f) Possibilidade de realização dos encontros de negócios em cidades menores, desde que apresentem as estruturas necessárias para a sua realização;
- g) Uso de infraestrutura e serviços de alto padrão de qualidade;
- h) A demanda não reduz significativamente em períodos de crise econômica;
- i) Aumento na arrecadação de impostos, pois o viajante necessita da emissão de notas fiscais para comprovar suas despesas para a empresa.

É importante destacar também, como características do turismo de negócios e eventos, a independência de recursos naturais ou culturais no destino turístico para a sua realização; a preferência do viajante por centros urbanos, local onde está concentrada toda a dinâmica de relações comerciais e sede na qual são realizados a maioria dos eventos corporativos.

Youell (2002) afirma que as viagens motivadas por negócios encontram-se entre as mais expressivas no faturamento dos hotéis, pois, embora o viajante corporativo possua

uma pequena parcela em relação ao todo do turismo de um país, a sua importância econômica é sempre maior que a atividade do turismo de lazer. Isso se deve ao fato de os viajantes de negócios pagarem preços muito altos em viagens, entretenimento e hospedagem, tanto por motivo de prestígio quanto pela penalidade das frequentes viagens.

Os gastos com viagens corporativas são arcados pela própria empresa, que preza pelo conforto e segurança de seus funcionários, optando por serviços com elevado padrão de qualidade. Enquanto isso, os turistas de lazer pagam do seu bolso os produtos e serviços turísticos que usufruem, por isso se tornam mais sensíveis em relação aos gastos.

Para distinguir os diferentes tipos de turismo de negócios e eventos, Powers e Barrows (2004) os dividem nas segmentações com perfis mais específicos: os segmentos de mercado pelas viagens corporativas e pelas viagens associativas. O segmento de mercado corporativo consiste nos indivíduos cujas viagens são custeadas por empresas que visam o lucro e, por essa razão, possuem maior poder de compra. Esse segmento de mercado tende a pagar diárias mais altas na expectativa do serviço e das instalações de qualidade.

O segmento de mercado associativo pode ser mais consciente de custo do que o segmento corporativo, pois o mercado associativo é formado por indivíduos ou empresas que se reúnem para compartilhar propósitos ou metas comuns e, frequentemente, os membros do segmento associativo pagam pelos serviços, o que pode intensificar sua preocupação com os custos (POWERS; BARROWS, 2004).

De acordo com o MTur (2009), os turistas de negócios mais frequentes são os turistas individuais, que se deslocam para participar de negócios de trabalho. O turista individual pode tratar-se de um turista corporativo ou um profissional liberal, dono de seu próprio negócio.

Conforme a American hotel and Lodging Association, a mais alta porcentagem de viajantes (aproximadamente 30%) é formada de homens e mulheres de negócios em trânsito. São pessoas que viajam sozinhas, desvinculadas de um grupo ou convenção. Cerca de 24% dos clientes são pessoas relacionadas às empresas que estão participando de uma conferência, convenção ou outro tipo de reunião em grupo (POWERS; BARROWS, 2004, p.187).

As pessoas que viajam por motivos profissionais, além de adquirirem produtos e serviços, viabilizam o turismo e, conseqüentemente, utilizam os equipamentos de transporte, hospedagem, alimentação e lazer, pois, embora os viajantes de negócios e eventos passem um curto período de tempo no hotel, contribuem em diversas maneiras não somente para o hotel,

como também para toda a cadeia turística do destino. É fundamental que o polo receptor esteja preparado para atender e satisfazer a todas as necessidades do viajante.

3.1 Principais “*players*” do turismo de negócios e eventos

Do ponto de vista dos agentes diretamente relacionados ao turismo de negócios e eventos, o MTur (2009) destaca quatro grupos: clientes, intermediários, fornecedores e apoiadores. Os clientes, além dos turistas, abrangem os promotores de eventos ou de ações de negócios que efetivamente “geram” o atrativo, pertencendo a diferentes áreas do conhecimento humano. Os promotores de eventos podem ser corporativos (empresas), associativos (entidades gremiais) e organizações governamentais.

Os clientes podem também ser chamados de consumidores finais, pois são eles que usufruem ou intercedem na compra do produto final, o serviço turístico. Em outras palavras, a efetivação do acontecimento ocorre por uma necessidade dos clientes. São eles que demandam o serviço turístico.

O MTur (2009) ressalta ainda a existência dos intermediários, agentes que se encarregam da orquestração de todos os fornecedores necessários para a execução do projeto (evento ou ação de negócio) e representam o promotor de eventos ou negócios. Os fornecedores são os prestadores de serviços geralmente contratados pelos intermediários para a execução das tarefas necessárias para a realização do projeto, podendo trabalhar ainda diretamente para os clientes. E, por último, os apoiadores são instituições e organizações governamentais, acadêmicas ou empresariais que contribuem para a execução do projeto.

São considerados fornecedores os meios de transporte, os centros de convenções, os aeroportos, os restaurantes, entre outros. Os meios de hospedagem estão inseridos no grupo dos fornecedores, pois o hotel atua prestando serviços aos intermediários (organizadores de eventos, operadores de turismo e *Conventions Bureaux*), além de trabalhar diretamente com os clientes, no caso de hóspedes que viajam individualmente para reuniões de trabalho.

De acordo com Dias e Pimenta (2005), o cliente pode assumir três papéis básicos quando adquire produtos e serviços, a partir dos quais se podem determinar suas características. O primeiro papel é o cliente usuário, aquele que vai desfrutar dos benefícios do produto adquirido. No caso de um hotel, as instalações, as acomodações e serviços oferecidos fazem parte do pacote de valor do usuário. O segundo papel é o cliente pagante, aquele que desembolsa o preço do produto. Em alguns casos, o usuário pode ser diferente do pagante. Um exemplo disso é um executivo que realiza uma viagem de negócios. Geralmente,

os gastos do profissional são arcados pela empresa. Dessa forma, pode-se concluir que o pagante tem a necessidade de desembolso mais suave, que, ao mesmo tempo, ofereça serviços de qualidade ao cliente usuário.

E, por último, o cliente comprador, aquele que decide pela aquisição do produto ou serviço. Cabe ao comprador encontrar o serviço compatível com a necessidade do usuário. A definição do cliente pagante e do cliente comprador dependerá do porte da organização. Pode-se citar como exemplo uma empresa de grande porte, na qual o cliente pagante corresponderá ao setor financeiro e o cliente comprador, ao departamento de viagens (DIAS; PIMENTA, 2005).

O cliente usuário é aquele que utiliza os serviços do hotel, no caso em questão, o viajante corporativo. É ele quem irá avaliar todos os equipamentos turísticos: viagem, hospedagem, atrativos e transporte. É também com quem o hotel manterá contato durante a sua estadia. Por isso, é indispensável que todos os agentes do turismo envolvidos atuem no sentido de oferecer um serviço diferenciado e de qualidade para o cliente usuário. O cliente pagante, no caso a empresa que contrata o serviço, prefere uma negociação por tarifas mais econômicas, mas, acima de tudo, preservando a qualidade dos serviços.

3.2 O mercado de eventos e seus principais componentes

As atividades de negócios estão diretamente relacionadas à motivação das viagens. Elas abrangem os mais diversos tipos e formatos de encontros e são responsáveis por gerar milhões de empregos no setor de eventos, tornando-se uma das atividades que mais crescem na atualidade.

A grande heterogeneidade de conceitos e a carência de uma definição padronizada podem ser percebidas através da utilização de vários termos ao longo dos tempos para os eventos: MECE – *Meetings, Events, Conventions, Exhibitions* (Reuniões, Eventos, Convenções, Exposições); MCE – *Meetings, Conventions, Exhibitions* (Reuniões, Convenções, Exposições); CEMI – *Conventions, Exhibitions, Meetings, Incentives* (Convenções, Exposições, Reuniões, Incentivos); MC&IT – *Meetings, Conventions and Incentive Travel* (Reuniões, Convenções e Viagens de Incentivo) ou o mais utilizado internacionalmente, MICE – *Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions* (Reuniões, Incentivos, Convenções, Exposições) (WEBER & CHON, 2002; ROGERS, 2008).

Na busca de uma definição padrão e uma maior força do conceito para o setor de eventos, em 2006 surge a terminologia *Meetings Industry* (MI), ou seja, “indústria das

reuniões”. Essa nomenclatura foi alterada em novembro de 2006 e veio substituir, de um modo geral, a utilização da expressão MICE (e outras expressões similares) pelas seguintes entidades: *International Congress & Convention Association (ICCA)*, *Meeting Professionals International (MPI)*, *Reeds Travel Exhibitions* e *United Nations World Tourism Organization (UNWTO)*. A terminologia MICE foi substituída devido à desvantagem de apresentar o segmento das reuniões como um conjunto desconectado, do que de uma forma holística.

De acordo com a nova definição apresentada, a *Meetings Industry* inclui: atividades baseadas na organização, promoção, venda e entrega de reuniões e eventos; produtos e serviços que incluem reuniões empresariais, associativas e governamentais; incentivos empresariais; seminários; congressos; conferências; convenções; exposições e feiras (UNWTO, 2006).

Segundo o relatório *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry* (2006), a OMT considera o segmento como a chave principal de qualquer negócio que envolva o encontro entre pessoas. A sua nova definição incluiu vários componentes do setor de negócios: convenções, congressos, conferências, simpósios, seminários, reuniões corporativas e eventos públicos, como exposições e eventos de incentivos. Porém, no que diz respeito à coleta de dados e informações para fins estatísticos, ainda podem ser encontrados muitos obstáculos. A fragmentação do setor *Meetings Industry*, composto por inúmeros e complexos órgãos representativos e organizações, apresenta uma infinidade de definições em diferentes componentes. Chega-se à constatação da falta de uma terminologia padronizada na construção do conceito de *Meetings Industry*.

Para os fins deste trabalho, o setor de eventos será representado pelo segmento MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), em razão de essa nomenclatura ser mais utilizada por organizações de grande importância no segmento de eventos e possuir uma base sólida de dados estatísticos.

Segundo dados da *Caribbean Tourism Organization*, o segmento MICE movimenta mais de 30 bilhões de dólares por ano no mundo. De acordo com a *Organização Mundial do Turismo (OMT)*, um evento internacional pode demandar serviços de mais de 50 segmentos da economia, como transporte, hospedagem, lazer, alimentação, comércio e demais serviços especializados que um evento pode demandar ou oferecer. Com a realização dos megaeventos internacionais, o Brasil reafirma seu potencial para receber o turista de negócios e eventos, proporcionando maior visibilidade internacional.

O Brasil possui atualmente 9.445 espaços para feiras, congressos e eventos de diversas naturezas, que totalizam 10,2 milhões de metros quadrados e 9,2 milhões de

assentos. A locação desses espaços gerou, em 2013, mais de 37 bilhões. Os meses de setembro, outubro, novembro e dezembro são os mais procurados para aluguel de espaços. Dados da União Brasileira dos Promotores de Feiras (UBRAFE) indicam que, em 2013, o mercado de feiras, congressos e eventos, em toda a cadeia produtiva, movimentou cerca de R\$ 16 bilhões (MTUR, 2015).

A pesquisa do impacto econômico dos eventos internacionais realizados no Brasil – 2007/2008 – realizada pelo Ministério do Turismo, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, revela que, do volume total de 254 eventos realizados no Brasil em 2008, houve a participação de 64.455 turistas estrangeiros. Segundo a projeção da Fundação Getúlio Vargas, o total de gastos estimados dos visitantes estrangeiros nesses eventos foi de US\$ 122.556.589, gastos em hospedagem e alimentação; compras e presentes; transporte; cultura e lazer; telecomunicações e outros (FGV, 2009).

A mesma pesquisa aponta o perfil diferenciado do turista corporativo: alto poder aquisitivo, a maioria viaja sozinho, possui renda média alta, escolaridade elevada, gasto médio elevado e idade entre 30 e 45 anos. No que tange à organização da viagem, 34,83% das viagens são intermediadas pelas agências, 34,77% dos viajantes organizam sua própria viagem e 18% das viagens são organizadas pelas empresas, já que muitos desses eventos têm por objetivo o aperfeiçoamento profissional. Segundo dados da mesma pesquisa, 96,1% dos turistas entrevistados se hospedam em hotéis, com permanência média de 06 a 08 dias (FGV, 2009).

Desde o ano de 2006, o Brasil consolida-se entre os dez principais destinos de eventos pelos indicadores do ICCA: Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e Espanha. Configuram-se como mercados emergentes: Brasil, Japão, Canadá, Portugal e China. O Brasil apresenta-se como único país latino-americano e representante do BRICS, grupo formado por Brasil, Rússia, Índia e China.

Em torno de 50 milhões de viagens são realizadas anualmente no mundo com o objetivo de participar de eventos ou grupos de incentivo. O impacto direto gerado dos eventos na economia nacional foi de US\$ 34,9 milhões. Desse volume, 61% foram gastos em hospedagem e alimentação, 12% foram gastos em compras e presentes, 8% foram gastos com transportes e 8% foram gastos com cultura e lazer (MTUR, 2015).

O volume de recursos movimentado pela indústria brasileira de eventos mais que quintuplicou em 12 anos, e um estudo inédito, contratado pelo Sebrae, em parceria com a Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC), revela que esse segmento movimentou R\$ 209,2 bilhões em 2013, em mais de 590 mil eventos, representando uma

participação do setor de 4,32% do PIB da economia nacional (ABEOC, 2013). Dados mais recentes da Embratur mostram que, em dez anos, o número de congressos e convenções de negócios internacionais realizados no Brasil cresceu 408%.

Os centros de convenções também vêm se modernizando e contribuindo para o crescimento do segmento. Atualmente são 157 empreendimentos distribuídos pelas cinco regiões do país:

Tabela 3 - Centros de convenções do Brasil por região, em 2015

REGIÃO	EXISTENTES	PROJETOS EM CONSTRUÇÃO	TOTAL
Norte	07	04	11
Nordeste	20	06	26
Centro-Oeste	18	03	21
Sudeste	49	07	56
Sul	38	05	43
Total	132	25	157

Fonte: Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras (ABRACEF), 2015.

Para um melhor entendimento das atividades realizadas pelos turistas de negócios e eventos, seguem os principais componentes do setor de eventos.

As reuniões de negócios (ou *meeting*) estão entre as atividades mais procuradas pelos turistas de negócios e eventos, sendo inerentes ao desempenho de qualquer organização. São caracterizadas por um encontro de duas ou mais pessoas para algum objetivo de negócio e podem variar de simples encontros a decisões importantes, como fechamento de contratos e novos investimentos. Podem ser presenciais ou virtuais, por meio de tecnologias interativas, como videoconferências e reuniões híbridas (presenciais e virtuais). Podem ocorrer nas dependências das empresas ou exigir algum local específico.

As reuniões de negócios são encontros que objetivam a prospecção de clientes, o fechamento e/ou a discussão de contratos, a apresentação de propostas, o desenvolvimento e o acompanhamento de projetos, consultorias, entre outros (MTUR, 2010, p.19).

As viagens de incentivo são premiações decorrentes de campanhas internas ou externas, que têm como objetivo encantar aquele profissional, cliente, distribuidor ou até participante de uma campanha de incentivo. É o único tipo de viagem que não pode ser comprada, tem que ser conquistada como premiação.

As conferências, convenções e congressos geralmente são realizados para profissionais de uma mesma área ou categoria. Nesse tipo de evento são discutidos temas da atualidade, de interesse do segmento, os quais são debatidos e decididos pelos próprios membros. Alguns exemplos de congressos são aqueles organizados para estudantes de turismo, hoteleiros, agentes de viagens, entre outros. Os congressos representam uma significativa parcela dos eventos praticados por viajantes de negócios.

Ansarah (1999, p.75) afirma que “nos congressos se discutem temas diversos de uma mesma área de conhecimento, organizados por uma entidade setorial, de classe ou associação”.

Os *workshops* são similares aos seminários, pois ambos são direcionados para profissionais de uma mesma área de atuação. Nesse tipo de evento, o palestrante coloca sua experiência de trabalho, com a realização de atividades práticas sobre o tema desenvolvido.

Ansarah (1999, p.79) define como “workshop: tipo de evento em que se reúnem profissionais para facilitar a elaboração e a difusão de trabalhos comuns ou para comercialização de produtos ou serviços”.

As exposições ou feiras comerciais são eventos organizados para que as empresas de uma indústria ou segmento específico realizem transações comerciais, divulguem e comercializem o seu produto ou serviço, estabeleçam contatos com fornecedores e usuários, entre outras atividades. Geralmente são realizadas nos grandes centros urbanos, local onde está concentrado um crescente fluxo de atividades comerciais.

Entre os tipos de atividades desempenhadas para os viajantes de negócios e eventos, as feiras de negócios são as de mais alto poder de atração. Dias (2005) cita que, segundo dados da UBRAFE – organização que reúne as mais expressivas empresas promotoras de feiras e centros de eventos – em 2008, somente as feiras de negócios ativaram um mercado de empresas que gira R\$ 3 bilhões/ano e contribuíram para a geração de 160 mil empregos. Ainda segundo os mesmos indicadores, foram realizadas 118 feiras profissionais, somente considerando aquelas organizadas por seus associados, distribuídas em 20 cidades brasileiras e com área vendida correspondente a 2.000.000m².

As feiras são organizadas por empresas ou organizações especializadas em ramos específicos, para determinado segmento do mercado, com finalidades de exposição, apresentação ou comercialização de produtos e serviços industriais, técnicos, científicos, estabelecimento de contatos e parceria, entre outros (MTUR¹, 2010, p.19).

Os encontros profissionais, sejam de caráter comercial, promocional, técnico-científico ou social, são os responsáveis pela rentabilidade do hotel e também por divulgá-lo em outras áreas em que o hotel não é conhecido. É por meio desses encontros que turistas de outros locais passam a conhecer não somente os meios de hospedagem, como também todo o destino turístico.

Segundo estudo realizado pelo MTUR (2015), o destino que pretende se desenvolver no segmento de eventos precisa dispor das seguintes informações sobre infraestrutura de apoio:

- a) O número de unidades habitacionais em hotéis, pousadas e demais meios de hospedagem disponíveis, juntamente com detalhes destes e, se possível, os valores de diárias;
- b) Estacionamentos no local e nas proximidades;
- c) Estrutura de transporte disponível, incluindo táxis, metrô, ônibus etc.;
- d) Principais atrações de lazer e turísticas oferecidas pela cidade ou região, juntamente com uma variedade de folhetos e materiais informativos;
- e) Serviços médicos, incluindo clínicas, hospitais e consultórios;
- f) Informação dos principais órgãos públicos de atendimento, tais como delegacias de polícia, Delegacia Especializada de Atendimento ao Turista, Defesa Civil, Defesa do Consumidor, consulados etc.;
- g) Informação sobre organismos diversos de prestação de serviços, como: postais bancários, câmbio, agências de viagens, bancas de jornal e revistas, bares e restaurantes, teatros e museus etc., bem como sobre os serviços de suporte disponíveis na cidade ou região, incluindo as companhias aéreas, locadoras de veículos, organizadores profissionais e outros serviços relacionados aos eventos.

As atividades desenvolvidas pelos turistas de negócios, na maioria dos casos, os eventos, são muito importantes para o destino turístico, pois, além de arrecadar lucros vultosos para a cidade, promovem e divulgam sua imagem, fazendo com que, por meio dos eventos, turistas de todos os lugares venham conhecer a cidade, podendo até retornar outras vezes ao local. Com a exigência maior do cliente corporativo, os destinos brasileiros estão buscando aperfeiçoamento nos seus produtos e serviços para eventos, assim como todos os componentes da cadeia produtiva do turismo. Isso gera uma maior profissionalização do setor.

3.3 A gestão de viagens corporativas nas organizações

O gerenciamento de viagens corporativas vem se tornando uma função cada vez mais estratégica e indispensável nas organizações. Estudos apontam que os gastos com viagens corporativas são a terceira maior despesa das empresas, perdendo apenas para a folha de pagamento e para as tecnologias. Por falta de conhecimento, algumas empresas não percebem o quanto pode ser economizado quando se tem um setor especializado na gestão de viagens.

A gestão de viagens corporativas ocorre através de um gerenciamento de viagens centralizado, que controla e monitora os gastos de viagens da empresa. Despesas invisíveis, como o controle de bilhetes não voados, reembolsos e outros serviços fragmentados são negligenciados, chegando a comprometer significativamente os gastos das empresas. Com a administração de viagens, o gestor pode promover um controle sobre esses gastos e implementar ações visando minimizar essas despesas que acabam sendo negligenciadas pela gestão descentralizada de viagens.

As viagens corporativas têm impacto sobre o ativo mais importante de uma empresa, que são os seus colaboradores. Para tanto, as organizações precisam administrar a viagem do seu funcionário com a intenção de que ele retorne de forma eficiente e satisfatória. É nesse momento que o departamento de viagens da empresa precisa possuir as competências necessárias para conciliar as variáveis custo e conforto do funcionário, com o objetivo de garantir o êxito da viagem.

A gestão de viagens enfrenta diversos desafios constantemente. Diretores cobram redução de orçamento, o que não é uma tarefa simples, pois se trabalha com um mercado imprevisível, no qual os custos com viagens variam a todo momento. É importante, acima de tudo, que o gestor saiba aplicar a redução de custos, mas sempre priorizando serviços de qualidade dos fornecedores e o equilíbrio da demanda de viagens.

Com a difusão das práticas de mercado do setor, a gestão das viagens corporativas é desempenhada pelos mais diferenciados organogramas. Cada empresa possui a sua estrutura organizacional, definida de acordo com o perfil de cada negócio. Em algumas empresas, a gestão das viagens corporativas está sob a responsabilidade do setor de compras. Em outros casos, a gestão está descentralizada em diversos setores, divididos por filiais ou negócios. Há ainda as empresas em que a função fica a cargo das secretárias executivas, ou até mesmo do departamento de recursos humanos.

Embora essa realidade já esteja mudando, em razão de a maior parte das organizações estarem implantando uma área específica para a gestão de viagens, a adaptação no modelo de organograma das empresas torna-se uma consequência da busca por melhores resultados. Para que se tenha uma melhor gestão das despesas com viagens, é necessário que haja maior controle e, para isso, torna-se imprescindível a centralização das despesas em um único departamento.

A gestão de viagens corporativas nas organizações é responsável por desenvolver, reforçar e avaliar as políticas de viagens; negociar com os fornecedores (hotéis, companhias aéreas, locadoras de veículos, empresas de receptivo, seguro e organizadoras de eventos); monitorar e controlar as despesas de viagens da organização; atualizar-se sobre as novas tendências do mercado; fornecer relatórios e resultados gerenciais e informar aos viajantes sobre segurança e riscos durante a realização da viagem.

Para tanto, as empresas precisam de uma agência especializada, que exerça a função de consultoria, fornecendo subsídios necessários para o melhor desempenho do setor, por meio da intermediação dos serviços, concessão de informações relevantes para gestão das despesas de viagem e indicação das melhores opções de fornecedores do mercado, que atendam à necessidade dos viajantes. Na concepção de Steinberg (2008), as agências corporativas devem atuar como gestoras de viagens e são denominadas de Travel Management Companies (TMC), pois “são especializadas em operacionalizar viagens, apoiar na elaboração de políticas, disponibilizarem o seu poder de negociação em nível global aos fornecedores” (STEINBERG, 2008, p. 24).

Nas organizações, os funcionários são submetidos a uma política de viagem determinada pela empresa. Trata-se de um documento que irá balizar a gestão de viagens corporativas. Ele estabelece as normas gerais instituídas pela empresa no tratamento das despesas de seus viajantes, como passagens aéreas, hotéis, locação, refeições, representações, entre outros (MARTINS; MURARD, 2010).

A política de viagem deve ser flexível, adaptável a mudanças, ter o mínimo de exceções e ser condizente com a realidade da organização, para que seja, de fato, alcançável. Em razão disso, é imprescindível que haja a aceitação e o apoio do corpo diretivo, para que ela se torne uma política mandatória e seja obedecida por todos os funcionários e usuários dos serviços de viagem da organização, desde o topo até a base da pirâmide, tornando-se um instrumento de mudança nos hábitos dos viajantes.

Para a elaboração da política de viagens é necessário que seja realizada uma análise de todas as particularidades da organização e de suas diferentes unidades de negócio.

Ela deve estar alinhada com o orçamento de viagens da empresa, assim como deve haver a preocupação com o usuário final do serviço, o colaborador. Outro ponto importante para que a política de viagem seja eficaz é a divulgação dos regulamentos e a acessibilidade dos funcionários a eles. Os funcionários devem ter fácil acesso às diretrizes, as quais devem ser publicadas em veículos de comunicação interna, como a intranet da empresa.

A política de viagens é também importante porque reforça a parceria com os fornecedores, que podem buscar uma negociação mais justa, pois sabem que a política possibilitará o cumprimento do acordo efetuado com as regras preestabelecidas.

Entre os mais diversos itens que devem constar na política de viagem estão: o procedimento de reservas de passagens aéreas e terrestres, seguro viagem, locação de veículos e hospedagens; adiantamento de recurso para viagem; utilização dos cartões corporativos dos funcionários durante a viagem; o processo de prestação de contas do funcionário no retorno da viagem e a segurança do viajante. A antecedência da compra torna-se um dos elementos mais importantes, pois garante a eficácia de uma política de viagem que exige um bom planejamento de viagens por parte dos gestores. A delimitação do prazo de antecedência de compra – imposto na política aos funcionários – é definida após uma profunda análise do perfil da empresa e das necessidades do negócio e, após isso, são exigidos o seu cumprimento e sua aceitação.

No que tange à sua abrangência, na maioria das empresas é elaborada uma política de viagem global, a qual se estende a todas as unidades da empresa. Para as solicitações dos serviços de viagem, em geral, são utilizados os sistemas de reserva *on-line booking tools*¹, responsáveis pela solicitação das passagens aéreas e terrestres, locações de veículos, seguro de viagem e reservas de hotéis, uma ferramenta fornecida pelas TMCs. Existem também empresas nas quais o próprio viajante solicita suas reservas e faz suas escolhas, mas também sob o controle de uma política de viagem.

Entre outros itens que constam na política de viagens podem ser citados: a prioridade por voos diretos na emissão de passagens aéreas, com o objetivo de que o funcionário chegue em menor tempo possível ao seu compromisso; outras empresas não utilizam voos na madrugada, elegendo o conforto do funcionário em primeiro lugar; algumas prezam pela menor tarifa, de acordo com o horário do encontro do funcionário. Para as reservas de hotéis, algumas empresas elaboram uma parametrização por região e hierarquia (cargo) do funcionário. Para cada região e cargo é definido um valor limite de diária. Outras empresas preferem centralizar fornecedores em cada cidade, com o objetivo de minimizar custos, não estabelecendo nenhuma forma de parametrização.

Para os adiantamentos de recurso durante a viagem, são estabelecidos critérios de acordo com o perfil de cada empresa. No que tange à forma de pagamento, pode ser realizado via depósito, na conta corrente do funcionário, ou pago em espécie (moeda local ou estrangeira, de acordo com o local da viagem). Há empresas em que o adiantamento da viagem não é fornecido e, em vez disso, oferecem aos funcionários cartões corporativos, para que, após a viagem, seja realizada a prestação de contas. No que se refere aos critérios de definição de valores, algumas empresas estabelecem o adiantamento de acordo com a região e a hierarquia do funcionário, da mesma forma que é estabelecida a parametrização dos hotéis. Há também empresas que estipulam um valor fixo de adiantamento a ser utilizado por viagem.

Cada empresa possui a sua peculiaridade no que tange a alguns requisitos, os quais deverão estar alinhados com as estratégias e objetivos da organização. Nesse sentido, é através da soma de esforços de negociação com fornecedores, da política de viagem realista e da mudança de hábitos dos viajantes que a gestão de viagens busca reduzir o orçamento e garantir uma melhor gestão e controle das despesas com viagens.

4 O MARKETING DE SERVIÇOS E A HOTELARIA

O setor de serviços tem alcançado um impressionante crescimento nos últimos anos. Inserido no setor terciário, o turismo desponta como uma das atividades de destaque para a economia do país. Isso ocorre em decorrência do maior tempo disponível das pessoas, que buscam nos equipamentos turísticos uma alternativa para atividades de lazer e descanso, entre outras motivações. A maior representatividade da classe média também foi um dos fatores que contribuiu para o crescimento da demanda. Em consequência do aumento do poder aquisitivo, as pessoas passaram a ter mais recursos para investir em viagens.

Para Kotler (1993, p.539), “um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo”. Já Lovelock (1984, p.3) define que “serviços são todas as ações e reações que os clientes percebem que compraram”. As atividades de hotelaria e turismo são constituídas essencialmente de serviços, ou seja, são formadas por bens intangíveis, dos quais a pessoa adquire somente a experiência da viagem.

A intangibilidade dos serviços torna-se um dos principais obstáculos enfrentados pelos profissionais de marketing do turismo, pois estes não conseguem garantir a qualidade da compra dos produtos turísticos. O consumidor de um pacote turístico tem apenas a promessa de que fará uma viagem segura e de que desfrutará de dias agradáveis.

Com o objetivo de romper os obstáculos da intangibilidade, os profissionais de marketing adotam a estratégia de agregar bens tangíveis aos serviços, no sentido de divulgar, informar e esclarecer aos clientes sobre os destinos turísticos, reduzindo assim as incertezas e receios quanto à qualidade na prestação dos serviços. Assim sendo, a tarefa do prestador de serviços é buscar minimizar experiências negativas e problemas indesejáveis durante a permanência do turista no destino. Podem-se citar como exemplo os hotéis que, ao realizar a divulgação de seus serviços agregam bens tangíveis, como a localização, as acomodações, as instalações, os preços, entre outros, a fim de atribuir ao seu produto turístico mais confiabilidade no mercado.

Os agentes profissionais do turismo têm por obrigação fornecer aos turistas uma informação objetiva e sincera sobre os destinos, as condições de viagem, de receptivo e de estadia. Devem ainda assegurar uma transparência perfeita das cláusulas dos contratos propostos aos seus clientes, tanto no que se refere à sua natureza, preço e qualidade dos serviços que se comprometem fornecer, como das contrapartidas financeiras que lhes incumbem no caso de ruptura unilateral, por sua parte dos referidos contratos (CÓDIGO MUNDIAL DE ÉTICA DO TURISMO, 1999).

Para a implementação das estratégias de marketing de serviços é importante, acima de tudo, conhecer as principais características destes. Kotler e Armstrong (2003) consideram como características específicas dos serviços a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

A intangibilidade dos serviços está relacionada ao usuário do serviço não poder sentir, cheirar, tocar ou provar o serviço antes da compra (KOTLER, 1993). Embora as instalações sejam bens físicos, mesmo assim, os serviços continuam sendo intangíveis.

[...] essencialmente, o componente bem tangível de um produto é diferente do componente serviço intangível, uma vez que se pode ver e sentir o bem, enquanto que o serviço proporciona uma experiência intangível. Um carro é um bem que pode ser dirigido e testado antes de ser adquirido. Uma estadia de hotel ou uma refeição em um restaurante é um serviço; o quarto ou a refeição não podem ser testados antes de sua aquisição. Um comprador de um carro sai com um carro; um comprador de serviço sai com uma experiência (LEWIS; CHAMBERS, 1999, p.26).

Um dos principais desafios enfrentados em decorrência da intangibilidade dos serviços está no fato de os clientes se sentirem receosos por estarem pagando por um serviço que não têm como testar antes de comprar. Então, o cliente fica à mercê de confiar na credibilidade do estabelecimento ou buscar conhecer os serviços através de indicações de pessoas que já frequentaram e conheceram o estabelecimento, para reduzir a ansiedade e incerteza da compra.

Outra importante característica dos serviços é a inseparabilidade. Diferentemente dos produtos físicos que são fabricados, estocados, mais tarde vendidos e, por último, consumidos, os serviços são vendidos, produzidos e consumidos simultaneamente. Estes também são inseparáveis daqueles que o fornecem, sendo realizados somente com a presença do prestador do serviço, aquele que o executa, e o cliente, aquele que usufrui do serviço. Tanto o prestador do serviço quanto o cliente são elementos essenciais na sua realização.

Segundo Cooper *et al* (2001, p.132),

Os serviços são frequentemente denominados de inseparáveis, o que significa que o produto é muitas vezes produzido e consumido simultaneamente. [...] Mesmo para um único serviço, como viagens aéreas haverá um agente de viagem, pessoal de *check in* no aeroporto, funcionários da companhia aérea, empresa de fornecimento de alimentação, pessoal encarregado de bagagens, equipe de limpeza, todos proporcionando a experiência única do voo. (COOPER *et. al.*, 2001, p.132).

Em decorrência da simultaneidade da execução do serviço, um desafio enfrentado pelo marketing hoteleiro está na impossibilidade da correção dos problemas realizados durante a prestação do serviço. Como o cliente está presente no ato da execução do serviço, a interação entre cliente e fornecedor afeta diretamente na qualidade do serviço. Uma vez ocorrido algum transtorno durante sua realização, o cliente levará impressões negativas para a vida toda, ou seja, ele sempre terá uma lembrança desagradável do estabelecimento.

Por haver menos oportunidade de conferir com antecedência um produto de turismo ou hospitalidade, ele pode variar nos padrões de prestações de serviços. Isso, às vezes, é chamado pelos autores de heterogeneidade. (...) Variações ocorrem por causa da natureza inseparável da geração do produto quando o cliente é parte do sistema de produção. O processo simultâneo de produção pode levar a situações nas quais seja difícil garantir a satisfação geral dos clientes (COOPER *et. al.*, 2001, p. 392).

Os hotéis, com o objetivo de reverter experiências desagradáveis do hóspede durante sua estadia, oferecem bonificações, como diárias extras, *upgrade* no apartamento, UHs superiores ao apartamento do cliente com o mesmo valor da diária, reembolso da diária, no sentido de eliminar ou minimizar vivências negativas que o cliente obteve no hotel.

Outra característica importante para o marketing hoteleiro é a variabilidade dos serviços, ou seja, todo serviço é único, ele nunca será prestado pelo fornecedor de forma igual, pois, embora seja a mesma pessoa que o realize, o serviço sempre será executado de forma diferente. Ao contrário dos produtos manufaturados, que obedecem a um padrão de fabricação, os serviços dependem das habilidades de seu fornecedor.

Kotler e Armstrong descrevem: “A variabilidade dos serviços significa que a qualidade deles depende de quem os fornece, bem como de quando são fornecidos”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 225). Assim como qualquer função que envolve relações interpessoais, o comportamento do fornecedor do serviço influencia diretamente na qualidade da prestação deste. No entanto, seja no hotel, no avião ou em um restaurante, podem ocorrer situações indesejadas, pois todos os seres humanos estão sujeitos a erros.

Dias e Pimenta (2005, p. 194) ressaltam a importância das habilidades de quem fornece o serviço para a sua eficiência: “A qualidade de um serviço está intimamente ligada à habilidade e conhecimento de seu fornecedor e até mesmo de seu estado de espírito no momento da troca”. Em razão disso, as organizações hoteleiras devem investir no treinamento e nas recompensas organizacionais dos funcionários, com o objetivo de garantir a satisfação dos seus hóspedes e assim obter um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

Conforme Veiga Neto (2010, p.86), “o colaborador satisfeito e recompensado executa suas tarefas em um ambiente mais alegre e isso reflete no atendimento ao cliente, que por sua vez, repassará adiante essa afirmação”.

A imagem constituída pelo turista durante a sua estadia em um hotel irá depender de um conjunto de serviços específicos, como o atendimento de um recepcionista, o tratamento da camareira e a cortesia do garçom, que, juntos, formarão uma imagem generalizada que o hóspede possui do hotel. Pode acontecer, em alguns casos, de o turista ter uma imagem negativa do hotel apenas por ele ter se decepcionado com uma demora no atendimento durante o *check in*. Nesse caso, todo o hotel foi prejudicado por causa de apenas um prestador de serviço em particular.

Há casos também em que a imagem negativa do turista consegue influenciar todo o destino turístico, ou seja, nesse caso um serviço mal executado por um hotel irá prejudicar toda a experiência que o turista vivenciou na cidade. Pode ocorrer também de esse mesmo turista influenciar a opinião de outras pessoas que pretendem viajar ao destino, formando, assim, uma reação em cadeia.

Kotler (1993) menciona duas alternativas para conseguir minimizar o efeito da variabilidade dos serviços. A primeira consiste em fornecer treinamento adequado aos funcionários para cada situação diferente vivenciada com o cliente, e a segunda é monitorar a satisfação do cliente através de formulários nos quais ele pode deixar suas queixas e sugestões, a fim de que o erro seja identificado e corrigido.

Outra característica inerente aos serviços é a perecibilidade, ou seja, diferentemente dos produtos, que podem ser estocados ou comprados para serem consumidos posteriormente, os serviços precisam ser consumidos no ato da compra. Kotler e Armstrong (2003, p.225) descrevem que “a perecibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior”.

Pode-se citar como exemplo um hotel no período de baixa temporada. Caso os apartamentos não sejam ocupados em determinado período, o hotel não poderá estocar as acomodações para oferecê-la futuramente. A perecibilidade dos serviços é considerada um dos principais desafios aos profissionais de marketing, que buscam estratégias para reduzir os efeitos da sazonalidade. Entre as estratégias utilizadas pelos hotéis para minimizar esses efeitos estão a cobrança de *no-show* aos hóspedes, ou seja, o pagamento referente à diária do não comparecimento quando a reserva estava garantida; pacotes de fim de semana e tarifas diferenciadas para períodos de alta e baixa temporada.

A partir das características apresentadas pode-se perceber a disparidade entre os produtos e os serviços. Portanto, o mesmo ocorrerá na formulação de estratégias. Em função da singularidade dos serviços, as estratégias são adaptadas, para assim poderem ser convertidas em ações para o setor de serviços.

4.1 Estratégias de marketing para a hotelaria

Para adequar o meio de hospedagem às características do perfil da demanda é necessário que se tenha conhecimento sobre estratégia. O antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Chiavenato (2004) define estratégia como:

Em termos empresariais, a estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo. [...] A estratégia envolve a organização como uma totalidade, é um meio de alcançar os objetivos da organização, orientada para longo prazo e decidida no nível institucional da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 192).

É importante que a organização perceba o quanto antes a necessidade de uma mudança, para que não venha a ter problemas futuramente. É uma realidade que está afetando cada vez mais as organizações modernas, ocasionando a falência de muitas empresas ainda no seu estágio embrionário.

A estratégia tem função indispensável para uma organização. Em primeiro lugar, dá o rumo à organização, sendo responsável por direcionar as atividades da empresa para o alcance dos objetivos. Ela também é responsável pela criação de uma identidade para a empresa, fazendo com que se diferencie das outras.

Para isso, é indispensável que o gestor tenha uma visão em longo prazo e adeque suas estratégias organizacionais às mudanças do mercado, que se transforma constantemente. Contudo, as estratégias devem partir do mais alto escalão da organização e deve haver a mobilização de todos os recursos disponíveis da empresa. Antes de tudo, o gestor deve elaborar um planejamento estratégico, para que a execução dos objetivos ocorra de forma eficiente e eficaz.

Porter (2002, p.29), considerado o “pai da estratégia”, afirma que “definir a estratégia significa criar uma proposição de valor única, com atividades ajustadas nas áreas de marketing, produção, logística e distribuição”.

Estratégia é sinônimo de escolha. É preciso escolher quais as necessidades, de quais clientes, a empresa quer satisfazer. Essa é uma forma fundamentalmente diferente de ver um negócio. Todos aprendemos que precisamos responder às necessidades do cliente, obter o máximo de informações sobre ele e ouvir os seus comentários. [...] Agir estrategicamente é deixar alguns clientes insatisfeitos para que outros possam ficar verdadeiramente contentes. (PORTER, 2002, p.31).

Em outras palavras, a organização não pode buscar atender às necessidades de todos os clientes. Ela deve delimitar o seu público-alvo, para que, assim, possa satisfazê-lo e fazer com que este possa se tornar usuário fiel dos seus produtos/serviços.

Para Weinstein (1995), a estratégia de marketing pode ser compreendida como:

O modo pelo qual as operações de marketing serão conduzidas antes da implementação. Diferentemente de como acontece com o ambiente externo, a empresa tem controle completo sobre os métodos de marketing que irá empregar para atingir seus objetivos (WEINSTEIN, 1995, p. 20).

As estratégias de marketing direcionadas para os serviços são mais difíceis de ser administradas do que as estratégias de marketing para os produtos. Isso ocorre em decorrência de os produtos obedecerem a um processo padronizado, pois estes são menos propensos a sofrerem variações de fabricação e fornecimento. As mudanças ocorrem somente na sua segmentação. As estratégias de marketing orientadas para os produtos não estão preocupadas com o seu fornecimento, já que o fornecedor não gera impacto na venda dos produtos.

Diferentemente dos produtos, os serviços têm o fornecedor como o principal componente para sua execução. Ele se torna o principal indicador que revelará se o serviço será realizado com qualidade. Em outras palavras, as habilidades e até variações de humor do prestador do serviço influenciarão na qualidade da execução deste. Essas diferenças tornam-se um dos principais motivos pelo qual o composto de marketing tradicional, mais conhecido como os 4 Ps – produto, preço, ponto (distribuição) e promoção – precisa de algumas adaptações para ser aplicado ao setor de serviços.

Na hotelaria, o produto dos serviços é a hospedagem, que é constituída de bens tangíveis e serviços. Exemplos de bens tangíveis são o *lobby*, os apartamentos – todas as instalações físicas do hotel. Os serviços são as interações do prestador destes com o hóspede. Exemplos de serviços são o atendimento da recepcionista, o serviço da camareira, entre outros.

Nas estratégias direcionadas para os produtos turísticos torna-se possível adequar as necessidades do cliente ao modelo de serviço ideal, a fim de gerar um alto nível de satisfação. É importante que o produto da hospedagem consiga corresponder às necessidades

do cliente, tanto nas acomodações, como no atendimento e nos demais elementos, a fim de proporcionar um serviço de qualidade. Uma vez o cliente satisfeito, este poderá retornar outras vezes ao hotel.

De acordo com Dias e Pimenta (2005, p.216), “a elaboração ou adaptação do produto ou serviço às necessidades do cliente, oferecendo os serviços anunciados, é condição fundamental para o sucesso de um esforço de marketing”.

A variável preço é uma importante estratégia da hospedagem para prospectar e fidelizar clientes. Embora a meta das organizações, no que tange ao preço, seja de maximizar o lucro, para o mercado hoteleiro as tarifas são também limitadas pela concorrência e pelos custos operacionais.

Para a fixação de preços são consideradas diversas variáveis, como os custos referentes aos insumos, funcionários, instalações físicas, entre outros, assim como as facilidades proporcionadas aos hóspedes, como estacionamento, localização de fácil acesso, serviço de *transfer*, entre outras. Todas essas variáveis irão impactar no valor final do produto. Podem-se acrescentar também as variáveis externas que ocorrem no mercado competitivo.

A variável preço também está sujeita a uma característica inerente dos serviços, a perecibilidade, ou seja, os apartamentos que não foram ocupados não têm valor para o dia seguinte. Em razão disso, durante o período de baixa estação, os hotéis costumam conceder descontos, pois é um período em que a demanda está fraca. Já em períodos de alta estação, os preços tendem a aumentar, já que a procura é intensa. A disponibilidade dos apartamentos de um hotel torna-se um dos fatores determinantes para a definição das tarifas.

A forma de reembolso do cliente também está inclusa na variável preço. Deve-se buscar a forma mais confortável de pagamento para o hóspede, para que este fique satisfeito e possa retornar outras vezes ao hotel. Todos esses benefícios agregam valor ao meio de hospedagem e são percebidos pelo cliente como um custo menor em relação aos outros hotéis.

Na prática, o preço dos hotéis é proativo; isto é, como os demais elementos do composto de marketing, deve ser usado para atrair a preferência a longo prazo dos clientes, não apenas para gerar receita a curto prazo. O preço não pode ser fixo, mas pode variar com as condições do mercado e com os clientes que são atendidos (POWERS; BARROWS, 2004, p. 240).

Dias e Pimenta (2005, p. 217) relatam que a variável ponto está relacionada “à maneira pela qual os produtos ou serviços serão entregues aos clientes ou postos à sua disposição em locais que facilmente sejam encontrados”. Essa variável refere-se à disposição

de canais de distribuição, aos quais o cliente possa ter o fácil acesso para a compra das unidades habitacionais do hotel. Atualmente, com a infinidade de locais de distribuição, a comercialização dos apartamentos tornou-se mais acessível aos clientes. No entanto, essa facilidade pode vir a impactar diretamente na redução dos preços das diárias, pois a concorrência está ofertando preços cada vez mais baixos, e também proporciona maiores custos de promoção, a fim de dar maior visibilidade aos clientes.

No caso do consumidor-turista, faz parte da distribuição a atuação das agências de viagem e operadores turísticos, bem como a de meios de transporte alocados para o deslocamento e acesso ao cliente à atração que é o objeto de viagem (DIAS; PIMENTA, 2005, p. 218).

As empresas precisam ver os intermediários de seus produtos e serviços como parceiros, buscando sempre uma relação de ganha-ganha, pois são eles que irão recomendar o hotel ao cliente final. Ao se tornar parceiro, o hotel derruba a barreira entre ele e seus clientes. Alguns hotéis vão mais além do que isso: auxiliam e pedem auxílio na elaboração de projetos, na melhoria de produtos/serviços. Algumas empresas hoteleiras organizam debates com as agências, com o objetivo de descobrir novos produtos e serviços oferecidos que atendam às necessidades/interesses desse segmento de acordo com novas tendências.

Programas de reconhecimento e premiação desses parceiros podem ser desenvolvidos. Uma das formas é identificar e homenagear os intermediários que mais produziram e contribuíram para o hotel ao longo de cada ano (LARA, 2001).

A variável ponto está também relacionada à estratégia de localização dos meios de hospedagem. É importante que os hotéis estejam localizados conforme a segmentação de clientes que buscam atender. Hotéis que direcionam seus serviços para os viajantes de negócios devem estar localizados próximo a áreas de escritórios e matrizes de empresas, facilitando, assim, o acesso aos seus locais de trabalho.

A variável comunicação de marketing ou promoção é responsável pela apresentação das características dos serviços do hotel ao cliente em potencial. Propaganda, promoção de vendas e relações públicas são as principais ferramentas de venda da mídia de massa.

A comunicação de marketing ou variável promoção se refere à forma como a organização torna conhecido os seus produtos e serviços, especialmente aos consumidores de seu segmento-alvo. É fornecido o conhecimento sobre os benefícios oferecidos e é desenvolvido o posicionamento de marca e produto ou mesmo a criação da imagem da organização e seus produtos (DIAS; PIMENTA, 2005, p.218).

Propaganda é comunicação paga. Utiliza mídias impressas, como jornais e revistas, mídias eletrônicas, como televisão e rádio, e mídias ao ar livre, como cartazes. Outra mídia de massa é a mala direta, mas as possibilidades de individualizar as ofertas ampliaram tanto com os bancos de dados, que precisamos qualificar sua classificação como mídia de massa (POWERS, BARROWS, 2004, p. 256).

A promoção de vendas é “uma atividade de comunicação de marketing que oferece um incentivo para a ação imediata” (MARRIOTT, 1987). Seja uma liquidação, uma promoção institucional, um evento ou promoção através de sorteios e concursos, as promoções de vendas precisam ser estabelecidas no período adequado e para o segmento adequado. Um exemplo propício são os hotéis direcionados aos viajantes de negócios, que, nos fins de semana, costumam utilizar a promoção de vendas para impulsionar os turistas de lazer, divulgando pacotes promocionais para esse período.

A divulgação do meio de hospedagem deve ser transparente e condizente com a realidade, a fim de que não crie falsas expectativas do hotel e o cliente não adquira uma expectativa muito acima do que o hotel possa oferecer.

Em muitos casos acontece de o cliente criar uma expectativa superior aos serviços que o hotel oferece e, quando este se confronta com os reais serviços oferecidos, por mais que o hotel se empenhe em oferecer o melhor serviço, não conseguirá superar o nível de satisfação do cliente, que sairá frustrado e com uma imagem negativa do hotel.

Existem diversas situações que podem afetar a escolha do hóspede. Quando a experiência vivida pelo cliente é inferior à sua expectativa ocorre porque foi criada uma maior expectativa da capacidade de promoção do agente ou este não pôde garantir sua proposta de valor, pois está fora do seu alcance. Um exemplo que pode ser citado é a cidade de Fortaleza, que tem como característica o turismo de sol e praia. Embora a cidade possua essa característica marcante, o hotel não pode garantir ao hóspede um dia ensolarado, ou seja, há situações em que a experiência positiva não depende somente do agente turístico.

Casos em que a experiência vivida pelo cliente é compatível ou superior ao nível de serviço oferecido ocorrem quando a expectativa do cliente é garantida ou mesmo superada. A imagem do agente se consolida dentro da preferência do consumidor turista, garantindo seu retorno e ainda sua indicação a outros clientes (DIAS; PIMENTA, 2005).

O mesmo caso ocorre com as empresas hoteleiras, as quais precisam conhecer seu produto e divulgá-lo da forma correta. Quando o comprador ainda não usufruiu dos serviços do hotel, quer seja se hospedando, utilizando os salões de eventos ou experimentando

qualquer serviço do estabelecimento, este possui uma expectativa baseada no que os outros disseram, no que o vendedor prometeu, no que viu no seu material promocional e nas suas experiências de compras similares feitas anteriormente (LARA, 2001).

A probabilidade de que o cliente retorne ao hotel está diretamente relacionada ao nível de satisfação da primeira compra. Após a experiência do serviço, o comprador poderá avaliar através de cinco níveis de satisfação: muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito ou muito insatisfeito. Caso o cliente esteja nos estágios indiferente, insatisfeito ou muito insatisfeito, pode-se considerar um negócio frustrado. Porém, é possível que o cliente realize uma nova compra se estiver no nível satisfeito ou muito satisfeito (LARA, 2001).

É importante ressaltar que a maioria dos hotéis não diferenciam os quesitos satisfeito e muito satisfeito, porém, as duas qualidades são completamente distintas. Se o cliente está somente satisfeito, ele substituirá o hotel com muita facilidade caso outro ofereça o mesmo ou um maior nível de satisfação. Ao contrário do cliente que está muito satisfeito, que dificilmente acreditará que outro estabelecimento poderá oferecer-lhe o mesmo nível de satisfação atual.

De acordo com Kotler (2000), as pesquisas de Índice de Satisfação do Cliente (ISC) demonstram que ele tende a ficar descontente com suas compras em 25% dos casos. Constata-se também que 95% desses clientes não reclamam, seja porque não sabem como ou a quem reclamar, seja por acharem que o esforço não resultará em nada.

É por esse motivo que o questionário de qualidade torna-se uma ferramenta estratégica tão importante para o hotel, pois, através dele, é possível medir o grau de satisfação dos clientes e implantar uma melhoria contínua, com o objetivo de minimizar a insatisfação dos hóspedes. Caso essas medidas não sejam implantadas, dificilmente se saberá por que os clientes não retornaram ao hotel.

As estratégias utilizadas para recuperar a preferência do cliente insatisfeito com o hotel podem ser negociadas de diversas formas, como oferecer descontos na conta atual ou em compras futuras, conceder *upgrade*, jantares de cortesia ou qualquer outro produto/serviço que seja de interesse do cliente.

Kotler (2000) afirma que os clientes que têm sua reclamação atendida de maneira satisfatória costumam se tornar mais fiéis do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos. O autor entende também que cerca de 34% dos clientes que registram queixas graves e 52% dos que fizeram queixas leves voltam a comprar se tiverem suas reclamações atendidas satisfatoriamente. Se a reclamação, além de atendida de maneira satisfatória, for atendida o mais rápido possível, o número de pessoas que volta a fazer negócios com a empresa sobe

para 52% dentre aqueles que fizeram reclamações graves e 95% dentre os que fizeram reclamações leves.

Por esse motivo, torna-se importante que a proposta de valor do hotel seja compatível aos serviços que este oferece, para que não venha a criar uma imagem falsa aos seus clientes. Isso vem sendo considerado um dos obstáculos para os profissionais de marketing, que, ao divulgar os serviços do hotel, transmitem ao cliente uma visão muito superior aos serviços reais que o hotel oferece.

Gronroos (1984), devido à especificidade dos serviços, acrescenta ainda ao composto de marketing para serviços dois componentes: o marketing interno e o marketing interativo.

Marketing interno significa que a empresa deve efetivamente treinar e motivar os funcionários que contatam os clientes e também treinar o pessoal de apoio, para que todos ajam como um grupo, proporcionando satisfação ao cliente (GRONROOS, 1984).

Os recursos humanos do hotel são a “alma do negócio”. Eles são os principais responsáveis pelo sucesso de uma empresa de serviços, ou seja, são eles que geram o produto turístico. Por esse motivo, é importante que o pessoal seja bem treinado e capacitado, para assim realizar um serviço de qualidade. Funcionários satisfeitos refletem em clientes satisfeitos.

Outro componente citado por Gronroos (1984) é o marketing interativo. Diferentemente do produto, que não depende de como ele será fornecido, os serviços estão diretamente ligados à maneira como serão executados. As habilidades do prestador de serviços influenciam significativamente na maneira de como estes serão realizados.

De acordo com Gronroos (1984), o marketing interativo denota que a qualidade do serviço percebida é altamente dependente da interação comprador/vendedor.

Os serviços enfrentam muitos desafios no que tange às estratégias de marketing. Um dos desafios consiste na dificuldade de padronização. Kotler (1993) cita as estratégias de diferenciação como solução para reverter essa situação:

A solução para a concorrência de preço é desenvolver uma oferta e uma imagem diferenciadas. A empresa de serviços pode adicionar novas características para distinguir sua oferta. O que o consumidor espera é o serviço primário, e a isso podem ser adicionadas características secundárias de serviço. (...) As empresas podem também trabalhar na diferenciação de sua imagem, através de símbolos e marcas (KOTLER, 1993, p.547).

As estratégias de diferenciação são essenciais à sobrevivência de qualquer organização de serviços. Contudo, é importante que as empresas estejam sempre inovando os seus produtos e serviços e agregando valor a eles, pois, devido à globalização e à rápida transmissão de informações, os produtos estão sendo substituídos, em um espaço de tempo cada vez menor, por outros produtos e serviços com melhor qualidade e mais baratos.

Outra estratégia de serviços inerente a qualquer organização é a administração da qualidade do serviço. A chave do sucesso de uma empresa é conseguir a plena satisfação do cliente ou, se possível, superar suas expectativas. Mas, para isso, é importante que o hotel conheça as características do perfil do cliente que ele deseja atingir, orientando suas ações e estratégias para o perfil da demanda. Só assim ele conseguirá garantir a fidelidade do consumidor.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) descreveram uma lista dos principais determinantes que afetam a qualidade dos serviços:

Acesso. O serviço é de fácil acesso, em instalações convenientes, em horas oportunas, com pouca espera; Comunicação. O serviço é descrito acuradamente na linguagem do consumidor; Competência. Os funcionários possuem a habilidade e o conhecimento exigidos; Cortesia. Os funcionários são amáveis, atenciosos e corteses; Credibilidade. A empresa e os funcionários são dignos de confiança e prezam o interesse do consumidor; Confiança. O serviço é desempenhado com consistência e precisão; Receptividade. Os funcionários atendem com rapidez e criatividade às solicitações e problemas do cliente; Segurança. O serviço não oferece perigo, risco ou dúvidas; Tangibilidade. Os serviços tangíveis projetam corretamente a sua qualidade. Compreensão/ conhecimento do cliente. Os funcionários fazem esforço para compreender as necessidades do cliente e dispensa-lhes uma atenção especial (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Uma vez conhecidas as necessidades do cliente e suas características, será possível reduzir as suas incertezas. Porém, ainda não foi possível formular um padrão para erradicar todas as insatisfações dos clientes, devido à inconstância do ser humano.

Uma das estratégias importantes orientadas para serviços é a de segmentação. Na estratégia de segmentação, identifica-se o público-alvo que se deseja atingir nos mercados potenciais e implementam-se estratégias de marketing, sempre adequando-as às características da demanda.

Após a identificação de segmentos, é necessário adotar uma posição estratégica em relação ao seu produto. Na estratégia de posicionamento, o hotel formula propostas de valor, que têm como objetivo atingir o público-alvo.

Uma estratégia de posicionamento de sucesso em um hotel ou pousada baseia-se na criação de uma imagem que transmita os benefícios e atributos exclusivos que fazem com que aquela opção de hospedagem se destaque das outras (KOTLER; HAIDER; REIN, 1994).

Na estratégia de posicionamento, o hotel direciona todos os seus esforços para atingir as necessidades do público-alvo. Um exemplo claro é um hotel segmentado para negócios. Objetivando conquistar seus clientes de negócios, a estratégia a ser adotada consiste em agregar características que beneficiem o segmento executivo, como internet de alta velocidade, *Business Center*, disponibilização de impressoras, *scanner*, *fax*, serviço de *transfer*, entre outros serviços que atraiam o público executivo.

A estratégia funcional consiste na avaliação do custo/benefício da empresa, com o objetivo de transmitir uma imagem positiva para o ambiente externo. Para a análise dos custos, Dias e Pimenta (2005) consideram os seguintes fatores:

Qualidade dos serviços oferecidos ao potencial visitante; Distribuição dos serviços nos mercados e público-alvo; Comunicação interna e externa da imagem da organização; Transparência da proposta de valor; Canais de comunicação eficientes entre os clientes e a organização; Foco organizacional compatível com a vocação da localidade na qual a organização está inserida (DIAS & PIMENTA, 2005, p. 220).

Na qualidade dos serviços deve-se avaliar se os custos não estão saindo mais caros do que a prestação do serviço. Nesse caso, deve-se rever os gastos e adequá-los às condições financeiras da empresa, sempre procurando não afetar a qualidade do serviço. Quanto à distribuição em segmentos deve-se avaliar se a implementação da estratégia de segmentação não está saindo muito dispendiosa para a empresa, pois a pesquisa de mercado tem um custo muito alto, assim como todo o processo para a sua implementação.

As comunicações interna e externa devem estar harmonizadas. Na empresa, os funcionários devem conhecer a missão e visão da empresa e buscar transmiti-las aos seus clientes. Em relação à transparência da proposta de valor, a empresa deve praticar os valores que a organização transmite. Deve haver uma sincronia entre os objetivos da organização e os resultados alcançados da empresa. Os canais de comunicação devem ser eficientes entre os funcionários e, principalmente, entre os clientes, a fim de que este tenha a liberdade de fazer queixas e sugestões.

A estratégia de custo consiste na avaliação do custo da empresa perante a concorrência. A empresa deve buscar ter custos compatíveis ou inferiores em relação aos seus concorrentes, sempre procurando não afetar a qualidade dos serviços.

Buscar o melhor preço não significa deixar de oferecer serviços durante a estadia do cliente no hotel. Muitas vezes a redução da proposta de valor oferecida por um hotel pode torná-lo pouco atraente diante de seus concorrentes (DIAS; PIMENTA, 2005, p. 220).

Os clientes, ao decidirem por um hotel, procuram por aquele que oferece serviço de qualidade, porém, priorizam melhores condições de pagamento. Com isso, a estratégia de custo torna-se uma importante aliada das empresas, buscando o melhor preço para os seus clientes sem afetar a qualidade do serviço.

4.2 Segmentação de mercado para as empresas hoteleiras

Com o avanço da globalização, resultando na facilidade de acesso à informação, o consumidor tem se mostrado mais exigente em relação à escolha de seus produtos e serviços. Isso ocorre porque, a cada segundo, as pessoas são abordadas por milhares de informações, transmitidas através dos meios de propaganda e dos canais de divulgação (televisão, rádio, revistas, jornais, telefone, internet, *fax*, *e-mail* etc.). Pode-se ainda acrescentar a maior acessibilidade das opções de compra com o surgimento dos catálogos, lojas virtuais na internet, entre outros meios. A soma desses fatores reflete uma multiplicação de interesses por temas diversos.

Em decorrência disso, as organizações tiveram que se adaptar às novas exigências do mercado, para conseguir se sobressair perante a concorrência. Houve o crescimento acelerado no número de empresas, o surgimento de novas tecnologias capazes de fabricar produtos em menos tempo, com redução dos custos de produção, tornando-os mais baratos e de qualidade.

No turismo, somam-se a esses fatores as facilidades cada vez maiores de viajar, devido ao aumento de crédito e à diminuição no preço das passagens, o que tem atraído os turistas a se deslocarem por razões singulares. Do ponto de vista da demanda turística, isso tem refletido na formação de novos segmentos, para os quais são constituídas ofertas diferenciadas.

Os consumidores dos serviços turísticos estão mais exigentes e não desejam mais viajar com programação oferecida pelo turismo de massa. Querem algo mais personalizado, mais diferenciado. Por essa razão, os profissionais de marketing devem estar atentos às necessidades do público-alvo, para que consigam satisfazer as preferências dos clientes através de serviços diferenciados e de qualidade. Diante dessas constatações, a segmentação

passa a ser uma importante aliada aos processos estratégicos das organizações, com o poder de atrair diferentes perfis de demanda.

O entendimento das necessidades do turista possibilita maior diversificação dos serviços ofertados e proporciona maior alcance dos mais variados segmentos. Pode proporcionar também melhor direcionamento de esforços para segmentos específicos, com o objetivo de atrair e fidelizar clientes. Essas ações incidem na satisfação do turista, que sai com uma experiência positiva do destino, com o intuito de retornar outras vezes, chegando a indicar para que outras pessoas venham visitá-lo.

De acordo com Dias (2005, p.67):

A segmentação de mercado consiste na sua divisão em grupos de consumidores relativamente homogêneos em relação a um critério adotado (idade, interesses específicos etc.) com o objetivo de desenvolver, para cada um desses grupos, estratégias de marketing diferenciadas que ajudem a satisfazer as necessidades e conseguir os objetivos de atração da demanda para determinado núcleo receptor (DIAS, 2005, p. 67).

Para Kotler e Armstrong (2003), o marketing de segmento oferece muitas vantagens em relação ao marketing de massa. A empresa pode trabalhar com mais eficiência, concentrando seus produtos ou serviços somente nos consumidores que pode atender melhor e de maneira mais rentável. A empresa pode também trabalhar de maneira mais produtiva, ajustando seus produtos, preços e programas às necessidades dos segmentos. Pode ainda enfrentar uma menor concorrência, caso poucos concorrentes estejam voltados para esse segmento de mercado.

A base de uma estratégia de serviço é a segmentação de mercado. A segmentação de mercado identifica grupos de clientes reais e potenciais que compartilham características comuns para que um produto e serviço possam ser desenhados e levados ao mercado para atenderem suas necessidades (HSU; POWERS, 2001).

Outros benefícios merecem ser destacados, como a melhoria da posição competitiva da empresa, por oferecer produtos mais especializados; a melhoria no atendimento às necessidades do consumidor; a valorização da imagem da empresa; o aumento da participação no mercado; o direcionamento na elaboração de estratégias eficazes e a permissão de avaliação da posição da empresa perante a concorrência.

O nível do serviço é uma das partes intrínsecas da estratégia de segmentação do serviço. “Segmentar por serviço oferecido ao cliente, em vez de por cliente, frequentemente, revela que é possível prestar um grande serviço a ampla variedade de pessoas que

compartilham um conjunto de expectativas rigorosamente definidas.” (DAVIDOW; UTTAL, p. 70). Em razão disso, a estratégia de serviço envolve escolher um segmento específico e adequar as instalações e serviços às necessidades desses hóspedes.

Dias (2005) relata que o conhecimento de diferentes grupos da demanda possibilita a criação de novos produtos e serviços à medida que o segmento é identificado e confirmado o seu potencial de crescimento. Ou seja, para a criação de um segmento é indispensável um conhecimento aprofundado da demanda, para que possam ser traçadas estratégias em função de suas preferências.

Como estratégia de expansão de mercado, as empresas hoteleiras nacionais e internacionais adotam a estratégia de segmentação deste, com o objetivo de criar e identificar segmentos específicos da demanda, desenvolvendo os produtos conforme as necessidades e desejos de cada perfil de hóspede. As redes hoteleiras têm desenvolvido produtos para diferentes segmentos e elaborado uma marca para cada perfil de cliente, como é o caso da marca Ibis, da rede Accor, para o segmento econômico de hotéis.

Após a identificação do público-alvo, a empresa pode optar por atender a um único segmento ou a vários segmentos, quando são priorizadas estratégias de marketing diferenciadas, de acordo com as preferências de cada segmento. Através da segmentação de mercado é possível também identificar, nos produtos e serviços, possíveis sinais de declínio, e realizar a sua substituição.

Weinstein (1995) cita diversas maneiras de segmentar o mercado: a diferenciação, que diz respeito à divisão dos produtos ou serviços em dois ou mais segmentos de mercado; a concentração, que ocorre quando a empresa decide atender a apenas um segmento, e a atomização, na qual o mercado é direcionado ao consumidor individual, modelo utilizado em produtos caros e especializados.

Para o mercado da hotelaria, Lara (2001) acrescenta que a empresa que opta por atender a um único segmento corre o risco de esse segmento se esgotar à medida que surgem concorrentes que atendem ao mesmo segmento ou conforme os clientes mudam suas preferências. Dessa forma, muitos hotéis utilizam como estratégia o marketing de segmento múltiplo, porque, mesmo a margem de lucro sendo menor, essa opção permite que a empresa desfrute de certa economia de escala e de alcance, o que proporciona uma redução de custos em cada segmento que atua.

O processo de segmentação ocorre assim que o hóspede chega ao hotel. O viajante corporativo é aquele que já chega com todas as suas atividades programadas, ou seja, perfil de hóspede que não aceita atrasos e não admite filas de espera em *check ins* ou *check outs*. Desse

modo, como o viajante de negócios possui muitas reuniões importantes em seu cronograma, não vai admitir perdê-las por uma fila de espera, uma unidade habitacional (UH) em manutenção ou um *overbooking*, quantidade de hóspedes maior que a quantidade de UHs.

Um hotel direcionado para um executivo é aquele que consegue otimizar seu tempo. Como solução, o hotel pode disponibilizar um sistema no qual o hóspede realize o seu próprio *check-in* ou *check-out* de uma maneira rápida e prática, conseguindo economizar horas de espera em filas. São esses pequenos detalhes que se transformam em um diferencial competitivo para o hotel.

Para Ansarah (1999), as grandes redes hoteleiras, objetivando atrair e fidelizar os viajantes de negócios, premiam os hóspedes assíduos com viagens gratuitas e descontos – os programas de milhagem, para estimular seu retorno. As estadias dão direito a pontos, que o cliente pode trocar por hospedagem grátis ou por outros serviços. Outros hotéis, para conquistar o cliente, oferecem descontos na realização dos eventos.

No entanto, ao descobrir as necessidades e motivações do consumidor, é possível satisfazê-lo. É também através dessa análise minuciosa do perfil do consumidor que deve ser elaborado todo o plano de marketing da organização. As estratégias de segmentação também são formuladas a partir do comportamento do consumidor, ou seja, para descobrir a melhor maneira de visualizar a demanda são utilizadas diversas variáveis: geográfica, demográfica, por benefícios, por preço, entre outras classificações.

A segmentação geográfica consiste na divisão do mercado por região, estado, cidade ou código postal. A partir do momento em que é realizada a divisão do mercado é possível aplicar as estratégias de marketing nas áreas mais apropriadas. Segundo Lara (2001, p. 34), no marketing hoteleiro, as regiões devem ser divididas por grupos de cidades e, entre as quais se dá um grande movimento devem se concentrar os esforços de relações públicas vendas e promoções.

A segmentação demográfica é definida pela divisão de clientes com base em características como sexo, idade, renda, estado civil, ocupação e grau de instrução. Trata-se de uma importante ferramenta de seleção para o marketing, pois o mercado é constituído de pessoas.

A segmentação por benefícios divide o mercado em grupos de consumidores com base nos benefícios que eles buscam e na expectativa de satisfazer suas necessidades (LARA, 2001, p. 36). Pode-se citar como exemplo um executivo que viaja para realizar negócios em outro estado. Este pode estar buscando um ambiente agradável e tranquilo, pois retornará para o hotel cansado e fatigado do dia de trabalho e prefere evitar tumultos causados por

convenções e barulhos de crianças. Um hotel que pretende atender a esse mercado deve procurar entender o que esse viajante busca e o que deseja evitar, ou seja, evitar hóspedes a lazer durante a semana, divulgando promoções apenas para os finais de semana, período no qual a ocupação diminui significativamente. Caso o hotel tenha uma demanda relevante de famílias, deve-se ter o cuidado de dividir os segmentos por andares do hotel, o mais distante possível um do outro, evitando, assim, desconfortos. É nesse momento que os profissionais de marketing devem contribuir para que seja desenvolvida a diferenciação dos produtos.

A segmentação por preço permite identificar grupos de clientes pela quantidade de dinheiro que estes estão dispostos a gastar (LARA, 2001). Esses grupos são frequentemente separados pela quantidade de dinheiro a ser gasto por dia de viagem, na qual está incluso o transporte, a hospedagem e a alimentação, com o objetivo de reduzir os custos e controlar as despesas de viagem da empresa. O departamento responsável pelas viagens corporativas da empresa busca hotéis confortáveis, seguros, bem localizados e limpos, porém dentro do limite de valor alocado para cada viagem. Apesar de o preço ter o poder de decisão dessas empresas, o desafio dos profissionais de marketing está em conseguir satisfazer as necessidades e preferências dos clientes, oferecendo, ao mesmo tempo, um produto de qualidade e com menor custo possível.

Estabelecidos os critérios de seleção da demanda, é chegado o momento de estabelecer as demais etapas para a efetivação da segmentação de mercado. Weinstein (1995) divide o processo de segmentação em quatro estágios: planejar a segmentação, conduzir o estudo, desenvolver estratégias e avaliar o desempenho de marketing.

Antes de desenvolver o planejamento de marketing e de selecionar os métodos necessários para o alcance dos objetivos, a empresa deve, primeiramente, conhecer o seu produto ou serviço, seu público-alvo e seus concorrentes. Esse conhecimento é determinado através da pesquisa de marketing. O objetivo desta é compreender como o produto ou serviço está sendo visto pelo mercado e pela concorrência. A pesquisa de marketing também fornece subsídios para a implementação de estratégias do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção).

A pesquisa de marketing também é útil para avaliar a viabilidade da segmentação, ou seja, se vale a pena dar continuidade com o plano de segmentação ou se a pesquisa conseguirá alcançar os resultados desejados. É importante também para saber antecipadamente se algo vai acontecer, prevenindo a empresa de futuros prejuízos ou de oportunidades não aproveitadas.

Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio da informação – informação utilizada para definir oportunidades e problemas de marketing; para gerar, refinar e avaliar ações de marketing; para monitorar o desempenho de marketing; e para melhorar o entendimento de marketing como um processo (WEINSTEIN, 1995, p. 61).

É indispensável que a pesquisa de marketing seja a mais objetiva e clara possível, para que as informações possam ser rapidamente traduzidas em estratégias. Dessa forma, quanto melhor for a qualidade da informação, melhor será o estudo de segmentação. Algumas empresas não consideram importante a pesquisa de marketing por ser um custo a mais no orçamento da empresa, porém os benefícios que ela proporciona tornam-se mais valiosos do que os gastos adquiridos. O desenvolvimento de estratégias sem nenhuma base de informações pode trazer sérios riscos à organização.

A pesquisa de marketing pode ser quantitativa, na qual as informações são obtidas através de números, gráficos, projeções etc., ou qualitativa, na qual as informações são obtidas por meio de uma análise e compreensão dos clientes. A pesquisa pode ser conduzida pela própria empresa, de forma primária, ou por empresas especializadas, de forma secundária. A pesquisa de marketing pode ser dividida em diferentes categorias: pesquisa de mercado, pesquisa de produtos ou serviços, pesquisa da clientela, pesquisa da concorrência, pesquisa do meio ambiente ou análise situacional e pesquisa de tendências (LARA, 2001).

A pesquisa de produtos ou serviços realiza uma análise dos pontos fracos e fortes da organização perante a concorrência. Nessa categoria de pesquisa são analisados tanto os elementos tangíveis, como os elementos intangíveis. No que se refere ao mercado hoteleiro, os profissionais de marketing precisam conhecer as preferências e necessidades de seus hóspedes e os pontos positivos e negativos do seu produto ou serviço que influenciam na escolha final do cliente.

A pesquisa da clientela realiza um estudo sobre os clientes atuais e futuros. Pode ser analisada através de diferentes fontes de informação: Ficha Nacional de Registro do Hóspede (FNRH), informações de *check out*, departamento de reservas, entre outros relatórios. A pesquisa identifica dados psicográficos dos hóspedes, como hábitos e preferências, e dados demográficos, como idade, renda e nível de educação. O objetivo da pesquisa da clientela é conhecer com mais profundidade as preferências e necessidades dos clientes, buscando adaptar o produto ou serviço para atender às expectativas destes.

A pesquisa da concorrência tem como objetivo conhecer como o seu produto ou serviço está posicionado perante a concorrência. Através dessa pesquisa é possível

compreender como o cliente se comporta com o seu produto ou serviço em relação aos produtos e serviços da concorrência.

A pesquisa do meio ambiente ou análise situacional tem como objetivo estudar as forças externas (econômica, social, política, tecnológica etc.) que influenciam no negócio do seu produto ou serviço. Esse estudo é mais conhecido como análise SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Treats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Após essa análise, o hotel deve listar as oportunidades mais relevantes para a sua empresa e as ameaças que poderão prejudicar o seu desempenho.

A pesquisa de tendências possui enfoque em tendências quantitativas – busca identificar aumentos ou declínios de preferências, métodos de compra, uso/frequência e outros fatores que podem influenciar a futura demanda hoteleira – e em tendências qualitativas – busca identificar as mudanças de atitudes, interesses, gostos, benefícios etc. (LARA, 2001, p.29).

O primeiro estágio do programa demarketing é planejar a segmentação de mercado. Para o planejamento de marketing torna-se imprescindível a análise do ambiente. Desse modo, para conseguir formular os objetivos da organização, é necessário que se tenha uma visão do ambiente externo, sua posição perante a concorrência, os fatores de mercado, a situação econômica, entre outros fatores.

A análise do ambiente interno é outro fator importante, pois é através dela que a empresa adquire o conhecimento necessário para identificar os pontos fortes e maximizá-los, além de enxergar os pontos fracos e minimizá-los. A análise ambiental funciona com uma forma de direcionamento a todas as outras etapas do processo de marketing.

O segundo estágio para a segmentação de mercado é o estabelecimento de objetivos e metas que direcionem as ações da gerência. Os objetivos dão rumo a todo o plano de segmentação. As metas são específicas e quantificáveis, ou seja, mensuram o desempenho das ações de marketing. É importante que os objetivos e metas sejam claros e possíveis de ser alcançados, para que as pessoas envolvidas sintam-se mais motivadas a desempenhar o plano de marketing.

O terceiro estágio compreende a formulação de estratégias, as quais são definidas baseando-se nas informações obtidas pela análise ambiental. Estratégias constituem o modo pelo qual as operações de marketing são conduzidas antes da sua implementação. As estratégias não devem ser desenvolvidas isoladamente, devem estar integradas com todos os elementos estratégicos. Existem as estratégias de curto prazo, com duração inferior a um ano, e as estratégias de longo prazo, com duração de mais de um ano.

Para a implementação das estratégias de segmentação é necessário levar em consideração o público-alvo que se deseja atingir. É importante também que haja a adaptação do produto ou serviço ofertado para o perfil da demanda que se deseja alcançar. É o momento em que todos os níveis da empresa são mobilizados para pôr o plano de marketing em funcionamento. Nessa fase é importante que a comunicação entre todos os níveis da empresa seja clara, a fim de evitar algum desentendimento futuro quanto aos objetivos estabelecidos.

“A implementação do marketing é fundamental para o êxito de qualquer empresa, porque é responsável por colocar a estratégia de marketing em ação. Dito de forma simples, se refere ao ‘como’ do plano de marketing” (FERREL; HARTLINE, 2012, p, 323).

Weinstein (1995) cita três passos fundamentais para a formulação de estratégias direcionadas a um público segmentado. A primeira ação é identificar o segmento ao qual se deseja atingir. Nessa primeira etapa procuram-se selecionar um ou mais segmentos de mercado para o qual o produto ou serviço será direcionado, baseando-se em critérios predefinidos de segmentação e características do público-alvo.

O segundo passo é a seleção de mercado. Nesse estágio há a definição de segmentos entre as alternativas que foram previamente escolhidas e para as quais as estratégias de marketing serão direcionadas. Nessa etapa serão avaliados fatores tangíveis e intangíveis, a análise do custo/benefício do segmento para a empresa, o ambiente interno e externo à organização, entre outros fatores (WEINSTEIN, 1995).

O terceiro passo é o posicionamento, uma vez que, segundo Weinstein (1995, p. 219), “é importante formular uma estratégia de marketing única para atrair consumidores que se está buscando”. O composto de marketing (os 04 Ps) é um exemplo de posicionamento frequentemente utilizado pelas organizações. A estratégia de posicionamento consiste em obter vantagem perante a concorrência. A empresa pode oferecer preços mais baixos, melhores serviços, melhores instalações, enfim, todas essas vantagens colocam a empresa em uma posição superior no mercado competitivo.

Na estratégia de marketing com foco na segmentação de mercado todos os esforços serão direcionados para os segmentos identificados. Da mesma forma, irá acontecer com o composto de marketing (os 04 Ps), que será maximizado em todas as suas variáveis, em função de garantir a satisfação do cliente.

Na estratégia aplicada ao produto, o marketing irá desenvolver estratégias a fim de tornar o negócio atraente no mercado, mas, para isso, é importante que a empresa conheça criteriosamente o produto ou serviço que está sendo ofertado, para que as suas qualidades sejam convertidas em estratégias e possam se tornar um diferencial competitivo no mercado.

Muitos viajantes de negócios esperam que os hotéis sejam sua segunda casa (home away from home). Em alguns casos, no entanto, eles não passam de uma espécie de segundo escritório (office away from to office). Os estabelecimentos que quiserem agradar esse tipo de viajante não devem menosprezar a importância de certos toques caseiros, como travesseiros de penas, bem como de antiquadas virtudes da hospitalidade, como capricho, conforto, segurança, serviço atencioso, paz e tranquilidade (WALKER, 2002, p. 62).

A estratégia promocional, definida por Weinstein (1995), é composta de quatro elementos promocionais – venda pessoal, propaganda, publicidade e promoção de vendas.

A venda pessoal é um meio promocional individual caracterizado pela comunicação face a face, em dois sentidos, a respeito de um bem ou serviço. A propaganda é toda forma de apresentação impessoal de ideias, bens ou serviços, por um patrocinador identificado. A publicidade refere-se a notícias sobre um produto, serviço, instituição ou pessoa que não sejam pagas pelo patrocinador. Por fim, a promoção de vendas, que consiste em todas as atividades que suplementam os esforços da propaganda e venda pessoal (WEINSTEIN, 1995, p. 229).

Na estratégia de venda pessoal, a forma de comunicação com o cliente é direta, ou seja, o atendimento é personalizado. Através da venda pessoal, a empresa passa a conhecer melhor as necessidades do cliente. Embora a venda pessoal tenha um custo muito mais alto se comparada às demais estratégias de marketing, esta tem gerado um grande retorno aos profissionais do marketing na hotelaria.

Apresentando vantagens superiores sobre qualquer ferramenta de marketing, como anúncios ou mala-direta, o vendedor tem muito mais chances de convencer o cliente quando o encontra, leva-o para almoçar, sonda seus interesses, responde às perguntas, busca alternativas e opções e estabelece compromissos; em suma, quando atua como um verdadeiro negociador (LARA, 2001).

No segmento hoteleiro, durante o contato pessoal, o representante de vendas tem a oportunidade de buscar informações sobre o cliente e as causas motivadoras da compra, como tarifa, localização, reputação da conta, período de maior utilização, natureza do negócio, perfil do viajante, política e procedimentos de viagem, responsável pelas reservas, volume de negócios com viagens, segmento de mercado, temporada de maior volume de negócios, necessidades e expectativas da empresa, organograma da empresa, planos a curto, médio e longo prazo, espaço necessário, expectativas, desejos, relacionamento, receios e ciclo de decisão, com o objetivo de adequar os produtos e serviços do hotel em benefício do cliente.

Existem várias formas de contato pessoal com o cliente, dentre as quais podem ser destacadas as visitas, que geralmente ocorrem no início do relacionamento do hotel com o

cliente. Nesse tipo de contato, o executivo deve ter planejado e estabelecido os objetivos que motivaram a visita ao cliente. As *site inspections* tratam-se de visitas de inspeção que o cliente realiza nas dependências do hotel. Podem ser individuais, por meio de um grupo de clientes com objetivos em comum ou ainda de intermediários com o cliente final.

Há também as *siles trip*, que se tratam das visitas da equipe de vendas a outras cidades. Os eventos patrocinados são considerados também mais uma estratégia de contato pessoal, pois possibilitam a exposição da marca e a simpatia do público. A *fan trip ou education tripe* é direcionada a um grupo qualificado de clientes potenciais, que viajam até o destino e hospedam-se em seu hotel, tendo como objetivo principal conhecer o destino, sem compromisso de compra. As *sales* ou *trade shows* são conhecidas como a participação em um evento de turismo. Essa estratégia de contato deve ser estudada de acordo com o potencial de negócio de cada um em relação ao tipo de hotel e do público que irá participar.

Segundo Lara (2001), existem três pontos fundamentais para o melhor desempenho da venda pessoal:

- a) Conhecimento do produto ou serviço: o executivo de contas precisa conhecer suficientemente seu produto/serviço até que possa dar qualquer resposta ao cliente sem necessidade de qualquer meio de consulta.
- b) Conhecimentos das necessidades/interesses dos clientes: o profissional deve estar atento às necessidades/interesses dos clientes antes de oferecer qualquer produto ou serviço.
- c) Conhecendo sua imagem de vendedor/negociador: o mais importante nessa área é que o profissional transmita uma imagem segura, simpática, honesta e ética, acima de tudo.

A venda pessoal é comumente aplicada às organizações, buscando atingir compradores em potencial (HUTT E SPEH, 2002). Como estratégia organizacional, é importante também que uma parte do orçamento seja investida em propaganda, como anúncios em jornais mercantis ou mala-direta, para que estabeleça uma base para uma visita de vendas bem-sucedida.

A propaganda é outra forma de divulgação, que, se for empregada de forma adequada e ao público certo, será muito rentável à empresa. A mídia está dividida em mídia eletrônica (rádio, televisão, filmes etc.), mídia impressa (jornais, revistas, periódicos etc.) e outras (mídias diretas, de diretórios, ao ar livre, circulantes etc.). É preciso selecionar a mídia

adequada para assim conseguir atingir o perfil de público desejado. A propaganda também possui o custo elevado para as empresas.

A publicidade é outra atividade de comunicação muito utilizada. A diferença entre a propaganda e a publicidade está no fato de a primeira ser patrocinada e paga e a segunda ser divulgada para o ambiente externo da organização e gratuita. A vantagem da publicidade é a apresentação do produto de forma objetiva por pessoas que não possuem vínculo com a empresa, o que faz com que os clientes tenham mais confiabilidade no produto.

Como promoção de vendas pode-se compreender todas as atividades que venham reforçar a divulgação do produto. Vale ressaltar a importância da adequação da estratégia de divulgação ao segmento identificado, para assim garantir o melhor desempenho do negócio.

A promoção de vendas é “uma atividade de comunicação de marketing que oferece um incentivo para a ação imediata” (MARRIOTT, 1987).

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 363), fazem parte das principais ferramentas de promoção dirigidas ao consumidor:

- a) Amostras: oferecimento de uma porção do produto, visando à experimentação.
- b) Cupons: são comprovantes que garantem aos consumidores um desconto na compra de um produto especificado;
- c) Ofertas de devolução de dinheiro ou reembolso: semelhantes aos cupons, exceto que a redução de preço ocorre após a compra, e não na loja. O consumidor envia um “comprovante de compra” ao fabricante, que, em seguida, reembolsa parte do preço de venda por via postal;
- d) Pacotes promocionais ou descontos promocionais: oferece aos consumidores descontos sobre os preços normais do produto. Os preços reduzidos são marcados pelo fabricante diretamente no rótulo ou na embalagem;
- e) Brindes: são mercadorias oferecidas gratuitamente ou a baixo custo, como um incentivo à compra de determinado produto. O brinde pode vir dentro da embalagem, fora da embalagem ou por via postal;
- f) Brindes promocionais: são artigos úteis com o nome do anunciante impresso, oferecidos como presente aos consumidores;
- g) Promoções nos pontos de venda: incluem colocação de displays e demonstrações nos pontos de compra;

- h) Concurso, sorteio e jogos: dão ao consumidor a chance de ganhar alguma coisa, como dinheiro vivo, viagem ou mercadorias, por sorte ou por esforço extra;
- i) Recompensas pela fidelidade: são quantias em dinheiro ou outros prêmios oferecidos pelo uso constante dos produtos e serviços de determinada empresa.

Os clubes de clientes frequentes oferecem uma recompensa pela lealdade à marca. Conforme a revista *Lodging*: “Provavelmente, os programas para clientes frequentes representam a maior despesa de marketing de uma cadeia hoteleira. Todavia, transmitem a lealdade que ajuda a movimentar o negócio, além de proporcionar oportunidades para a coleta de mais e melhores informações sobre os clientes (CASSIDY, 1997).

No que se refere à estratégia aplicada ao preço, embora muitas empresas tenham o lucro como o principal objetivo, para o mercado hoteleiro, o espaço de manipulação das tarifas é bem restrito, estando sujeito à concorrência e ao custo. Outro fator que interfere na delimitação dos preços diz respeito à perecibilidade, ou seja, os quartos que não foram alugados não podem ser vendidos no dia seguinte. Em razão disso, nos períodos de baixa temporada, as empresas de hospedagem costumam conceder tarifas abaixo do mercado, pois para esse período a demanda costuma ser reduzida. Entretanto, nos períodos em que a procura está alta, os preços tendem a ser máximos.

“Na prática, o preço dos hotéis é proativo; isto é, como os demais elementos do composto de marketing, deve ser usado para atrair a preferência a longo prazo dos clientes, não apenas para gerar receita a curto prazo” (POWERS; BARROWS, 2004, p. 248).

O *Yield management* é um método que pode ajudar uma empresa a vender a unidade certa ao cliente correto no tempo adequado e pelo preço justo. Orienta a decisão de como alocar unidades indiferenciadas de capacidade limitada à demanda disponível, de forma que maximize o lucro ou a receita. A questão é quando se deve vender, a que preço e a que segmento de mercado (KIMES, 2002).

Assim o *Yield management* está baseado na combinação de um histórico da demanda por quartos com uma previsão atual da demanda. Normalmente, as previsões são feitas para o período de um ano, mas revisadas trimestral, mensal e, finalmente, diariamente. À medida que a demanda se modifica, os períodos de baixa se aquecem e os dias de plena ocupação previstos ficam tranquilos. No decorrer desse período, as diárias são ajustadas para cima e para baixo, na tentativa de maximizar a receita (POWERS; BARROWS, 2004, p. 249).

Segundo Weinsten (1995, p. 233), a estratégia de preço pode assumir quatro direções: “Competir em preço com a concorrência, acompanhar o preço da concorrência, não competir em preço e retirar-se devido ao preço”.

Para competir em preço com a concorrência, a empresa precisa estar em boas condições financeiras, pois é necessário que seja reduzida a margem de preço do produto. Para acompanhar o preço da concorrência a empresa se igualar aos concorrentes, buscando atrair o público-alvo de outras formas, como por meio de um melhor serviço, melhores instalações, entre outras. Quando a empresa não compete em preço, ela tem consciência de que possui o melhor produto a oferecer, e não está preocupada em competir com os concorrentes. É comum a empresa que utiliza essa estratégia agregar valores ao seu produto, tornando-os mais atrativos aos seus clientes. E por último, quando a empresa não possui condições financeiras de competir com o preço da concorrência, ela se retira do mercado.

A estratégia de distribuição é outra variável importante do composto de marketing. É importante que sejam frequentemente analisados novos canais de distribuição, a fim de buscar sempre a melhoria contínua no processo de distribuição dos produtos e serviços.

No que tange ao mercado hoteleiro, o crescimento dos canais de distribuição tem efeito favorável em razão do número de locais em que o seu produto é vendido, embora uma diversidade de canais possa ocasionar o aumento dos custos de marketing e viabilize uma oportunidade para a concorrência, ao pressionar para baixo os preços das diárias.

É razoável constatar que o crescimento do poder dos membros do canal na locação de quartos de hotel reduzirá o controle das propriedades sobre o preço. Um fator que faz a internet parecer tão mais atraente aos operadores hoteleiros é que ela oferece a chance de minimizar o pagamento de comissões aos intermediários de viagem. A internet é muito mais usada por hotéis e clientes corporativos do que pelo viajante individual (POWERS; BARROWS, 2004, p. 253).

A avaliação é o momento em que há o feedback do plano de marketing. Nessa fase são confrontados os objetivos com os resultados alcançados. Medidas de controle devem ser aplicadas para checar se os objetivos foram atingidos e se mudanças são necessárias. A avaliação não ocorre uma só vez, é importante que a gerência esteja sempre monitorando o plano de marketing e atualizando periodicamente, sempre que for necessário para o bom desempenho das atividades.

4.3 O marketing de relacionamento no segmento organizacional

A busca contínua pela satisfação do cliente se tornou um dos principais objetivos, a longo prazo, para se conseguir vantagem no mercado competitivo. Para tanto, as organizações perceberam que não basta apenas possuir compradores para os seus produtos/serviços, mas é necessário retê-los. Os custos de aquisição podem chegar até cinco vezes mais em relação aos custos de manutenção (KOTLER, 2000).

Segundo Domenico e Macri (2005, p. 5), a fidelidade está baseada em 03 pilares:

- Relacionamento: estabelece comunicação direta com o cliente;
- Reconhecimento: diferenciação da empresa com relação as outras;
- Recompensa: incentivo para o cliente consumir (DOMENICO; MACRI, 2005, p.5).

O marketing de relacionamento permite não somente que haja a atração e a retenção de clientes, como também torna possível observar e determinar as necessidades, anseios e demandas do mercado. Assim, é possível traçar estratégias e ações que sejam mais eficazes para o consumidor determinado. Kotler (2000) define o marketing de relacionamento como a forma de “criar, manter e acentuar relacionamentos sólidos com os clientes e outros públicos”.

As relações em que não há dependência de um único fornecedor nem comprometimento entre as partes e que objetivam a satisfação de interesses de curto prazo precisam de ações do marketing transacional. (VLOSKY; WILSON, 1997). No entanto, àquelas relações em que o comportamento de compra prioriza uma construção de um relacionamento de longo prazo, por meio de alto grau de confiança e compromisso, devem-se aplicar as ações do marketing de relacionamento. Este concentra todas as atividades de marketing com a finalidade de estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos bem-sucedidos com o cliente (HUTT; SPEH, 2002).

Para manter ou ampliar seu *market share*, basicamente, as empresas dispõem de duas alternativas: a manutenção dos clientes atuais e a aquisição de novos clientes. As empresas que investem em relacionamentos não apenas atraem novos clientes, bem como mantêm e melhoram suas relações com os clientes atuais, inferindo-se que atrair novos clientes deveria ser visto como um objetivo intermediário (BERRY, 2002).

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 474), por meio do marketing de relacionamento:

Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, P. 474).

Segundo Hutt e Speh (2002), a nova era de marketing B2B baseia-se em um gerenciamento efetivo de relacionamento. Para os autores, manter um relacionamento duradouro com seus clientes garante vantagens competitivas cruciais para o desenvolvimento saudável de qualquer organização. O marketing de relacionamento torna-se uma estratégia crescente na economia mundial e se apoia na necessidade de uma mudança nas relações empresariais, nas quais a disputa pelo poder de barganha dê lugar à cooperação mútua e ao desenvolvimento de um relacionamento comercial cooperativo (HAKANSSON, 1982).

O marketing de relacionamento possui inúmeras vantagens se comparado ao marketing transacional. As empresas que negociam com organizações abrangem um menor volume de compradores potenciais, porém envolvem maior retorno e volume de produtos, ao contrário das empresas que vendem produtos ou serviços de consumo, os quais são direcionados para milhares ou milhões de indivíduos, não havendo um público segmentado. Em razão disso, as empresas devem estar preparadas para as necessidades das grandes empresas. Kotler (2000) cita como diferencial as obrigações de seguir as políticas, normas e exigências da organização e a existência de muitos trâmites – como cotações, propostas e contratos.

Compreender o processo de compra organizacional torna-se indispensável para a implementação de programas eficazes de marketing direcionados aos compradores desse segmento. Isso ocorre em razão de estes possuírem comportamentos distintos dos consumidores habituais. Embora o objetivo na realização da compra seja o mesmo em ambos os casos, ou seja, satisfazer uma necessidade, os objetivos e as políticas de viagem de uma organização estabelecem requisitos específicos na tomada de decisão do comprador organizacional (KERIN *et al.*, 2007).

Segundo Borges (2008), os clientes organizacionais abrangem entidades muito diversificadas, podendo ser agrupados em três grandes grupos:

- a) organizações privadas com fins lucrativos, como no caso das agências de publicidade, editoriais etc.;
- b) organizações da administração central ou local, como o governo;
- c) organizações sem fins lucrativos.

As pessoas envolvidas nas transações interorganizacionais exercem diferentes funções e possuem diversos recursos à sua disposição para a tomada de decisões. Esse

conjunto de pessoas é chamado de centro de compras. A sua estrutura varia de empresa para empresa e de compra para compra (Brito e Ramos, 2000).

No entanto, na maioria dos casos, torna-se complexo identificar os membros que possuem maior poder de influência no processo decisório de compras nas diferentes organizações, tendo em vista que existem muitas pessoas envolvidas no centro de compras. O profissional de marketing empresarial deve saber para quem deve direcionar seus esforços e seu grau relativo de influência para a organização.

Os consumidores podem desempenhar papéis distintos no processo de compra. Kotler (2000) os distingue nos seguintes elementos:

- a) Iniciador: refere-se ao indivíduo que reconhece uma necessidade na organização, ou seja, aquele que inicia o processo de compras, o qual poderá pertencer ou não à organização;
- b) Influenciador: trata-se de indivíduos ou organizações que exercem, voluntária ou involuntariamente, uma forte influência sobre outras empresas, persuadindo as suas escolhas em termos de compras. As empresas de referência são chamadas de influenciadores externos. Existem também influenciadores internos, como profissionais responsáveis pelo controle da qualidade;
- c) Tomadores de decisão: são aqueles que definitivamente possuem o poder deliberativo no processo de compra. Na maioria dos casos, ocupam posições elevadas na hierarquia das empresas;
- d) Compradores: podem desempenhar diferentes funções, que variam de acordo com o objetivo da compra. O comprador pode se tratar do único componente do centro de compras, desde a escolha do fornecedor à elaboração do contrato, como no caso de uma compra rotineira. O comprador também pode fazer parte de uma estrutura complexa e ramificada, na qual o seu papel seja de apenas apresentar aos demais componentes as diversas opções de fornecimento;
- e) Utilizador: Trata-se do usuário do produto ou serviço que está sendo requisitado. Na maioria dos casos, os utilizadores são os elementos do centro de compras mais apropriados para especificar as características do bem ou serviço a ser adquirido.

No segmento hoteleiro, as empresas perceberam que quanto mais tempo os clientes (usuários/compradores) fidelizam um fornecedor, mais lucrativos eles se tornam. Segundo Lara (2001), os clientes habituais são mais lucrativos por vários fatores:

- a) Clientes que estejam satisfeitos e que já possuem um vínculo mais próximo com fornecedores permanecem utilizando o mesmo fornecedor, em muitos casos até por comodidade. Cada vez que precisa de um hotel, ele entra em contato com aquele que já tem o hábito de utilizar. Nesse caso, o fornecedor pode envolver-se em dois processos:
 - Vendas horizontais (*cross-selling*): Oferece outros tipos de serviços que satisfaçam as necessidades/objetivos do cliente.
 - Vendas (*up-selling*): Para os clientes que usam apartamentos convencionais, caso os hotéis elaborem novos produtos ou equipamentos, os clientes podem ser comunicados ou convidados a utilizar as novidades.
- b) O custo de negociação com clientes habituais reduz no decorrer do tempo. As transações tornam-se rotineiras e grande parte dos acordos é realizada sem necessidade de muitos ajustes, devolução de correspondências e documentos. A credibilidade gera otimização de tempo e redução de custos para ambas as partes;
- c) Clientes muito satisfeitos e com hábito de compra recomendam seus produtos/serviços a outros clientes potenciais;
- d) Clientes de longo relacionamento são menos sensíveis a aumento de tarifas se esses aumentos forem justificados e coerentes.

Por todos esses fatores, empresas que têm um alto índice de retenção de clientes são mais lucrativas. Por se tratar de clientes de tradição e de negociação lucrativa, as empresas devem estabelecer mecanismos que melhorem seu relacionamento e ações que demonstrem seu apreço e gratidão por sua preferência.

Alguns hotéis já dispõem de serviços exclusivos para hóspedes habituais. Ao ser identificada uma reserva de um cliente que se já se hospedou no hotel com frequência superior a três vezes, automaticamente o sistema entende que se trata de um hóspede especial, e, por essa razão, são concedidas várias cortesias, como cesta de frutas e/ou flores, *upgrade*, checagem de suas preferências pessoais ou brindes direcionados para esse perfil de usuário.

Uma das ações de fidelização muito utilizadas pelos meios de hospedagem são as associações que oferecem diversos benefícios. O programa pode ser acessível ao público em geral ou voltado para poucos e seletos convidados – ou ainda com a cobrança de uma taxa de adesão. Atualmente, a maioria das redes hoteleiras oferecem programas para hóspedes frequentes, que variam de acordo com a empresa no que tange aos benefícios e pontuação. Os benefícios concedidos mais comuns são: *upgrades*, *check out* tardio sem custo adicional, prêmios e viagens gratuitas.

Segundo Lara (2001), alguns fatores são essenciais para o melhor desempenho dos clubes de associados, como reconhecimento dos membros. Pode-se citar: benefícios perceptíveis que acrescentem valor ao hóspede; produtos ou serviços exclusivos para os participantes; símbolos que diferenciem o associado do cliente normal, como cartões, placas, etiquetas de bagagem etc.; ênfase na resolução de possíveis problemas; simplificação na compra de produtos/serviços.

O método de gerenciamento de contas trata-se de uma técnica de vendas muito utilizada pelas redes hoteleiras, no qual é possível construir e manter relacionamentos sólidos com clientes, sejam empresas ou hóspedes, desde que gerem grande retorno para o hotel.

Os clientes são classificados de acordo com o faturamento gerado para o hotel. Um método muito conhecido de categorização é o 20/80, no qual 20% dos clientes geram 80% da receita. Essa regra foi adaptada recentemente para a 20/80/30, para indicar que os 30% menos lucrativos são responsáveis por cortar os lucros da empresa pela metade, o que significa que há prejuízo na maioria das empresas com seus piores clientes. As contas, que pelo pouco volume de receita estão na lista de contas que geram os 30% finais da empresa, não devem ser visitadas, a não ser por algum motivo especial (LARA, 2001).

Em suma, todas as contas que gerarem 80% do volume de reservas do hotel em um período anterior e que cumprirem os critérios mínimos de seleção são denominadas contas-chave. Ocorre, algumas vezes, de uma empresa ter gerado o maior volume de receitas para o hotel, mas, em razão de uma eventualidade, não ser classificada como uma conta-chave. As contas ativas são aquelas que não atingem a pontuação dos critérios de seleção, mas que também não estão inseridas nos 30% piores clientes do hotel.

Visando garantir que os esforços de venda sejam planejados e direcionados especificamente para cada conta, existem os planos de ação. Cada plano de ação deve possuir, no mínimo, um contato pessoal por mês para contas-chave e a cada dois meses para contas potenciais, sempre de acordo com os objetivos estabelecidos, os quais devem ser revisados a cada seis meses. Com base nas visitas periódicas elabora-se uma tabela para avaliar o grau de

relacionamento (critérios de ação) e metas, para assim poder estabelecer um plano individual para cada conta.

O gerenciamento de contas aperfeiçoa as habilidades de venda, fortalece relações com os clientes, melhora as habilidades para identificar contas potenciais e capitaliza os benefícios para o hotel (LARA, 2001).

A equipe de vendas é responsável pelo gerenciamento das contas dos clientes e varia de acordo com o tamanho do hotel e o mercado que pretende atingir. Os funcionários da equipe de vendas devem ser bem treinados, a fim de causar uma boa impressão ao cliente. Todo o esforço de marketing deve estar voltado para a satisfação das necessidades e expectativas do cliente.

5 O CASO DO HOTEL GRAN MARQUISE

Com o objetivo de analisar as estratégias de marketing de hotéis para a promoção do turismo de negócios e eventos, optou-se por uma organização hoteleira 05 estrelas, considerada de grande porte na cidade de Fortaleza, cujos esforços de marketing estão concentrados nos turistas de negócios e eventos: O Hotel Gran Marquise. Embora o hotel possua sua localização na área litorânea da cidade, que poderia ser uma condição favorável às viagens de lazer, a representatividade de viajantes de negócios que se hospedam no hotel é muito significativa, razão pela qual o hotel foi escolhido para estudo e análise.

No que tange aos objetivos específicos apontados para o estudo de caso, foram atingidos os seguintes propósitos: o tópico 5.8 descreveu as ações de marketing do Hotel Gran Marquise direcionadas aos turistas de negócios e eventos no que tange ao composto de marketing (produto, preço, praça e promoção; o tópico 5.5 identificou os segmentos que possuem maior representatividade no faturamento de hospedagem do Hotel Gran Marquise.

5.1 Estrutura e instalações da empresa

O Hotel Gran Marquise é uma das empresas integrantes do Grupo Marquise, o qual possui como missão assegurar o alto nível de excelência na gestão dos seus produtos e serviços, trabalhando focado nas necessidades dos clientes, funcionários e sociedade. Os valores presentes no Grupo Marquise são: compromisso com a qualidade, ousadia com responsabilidade, respeito nas relações e foco no resultado. O Hotel Gran Marquise é uma organização independente, sendo considerado um investimento de sucesso do Grupo Marquise e que a cada dia busca oferecer aos seus hóspedes “serviços luxuosamente simpáticos”, como ficou conhecido.

O hotel localiza-se na área litorânea da cidade, na Avenida Beira Mar, 3980, Praia do Mucuripe, a 7 km do centro de Fortaleza. A taxa média anual de ocupação do hotel gira em torno de 64%. Em virtude de o hotel atender, em sua maioria, ao segmento corporativo e à demanda de eventos, não há uma sazonalidade contrastante. Os meses em que é menor o fluxo de viajantes são de março a junho. No período de média temporada a ocupação chega a 52% – em setembro, outubro e novembro. A tabela 4 apresenta a tarifa balcão do hotel para o ano de 2015.

Tabela 4 - Tarifa Balcão do Hotel Gran Marquise 2015

TIPO	TAMANHO	DIÁRIAS + TAXAS	TOTAL
APARTAMENTO SUPERIOR	29 m ²	541,00 + 15%	622,15
APARTAMENTO SUPERIOR GRAN CLASS	29 m ²	691,00 + 15%	794,65
APARTAMENTO LUXO	29 m ²	859,00 + 15%	987,85
APARTAMENTO LUXO GRAN CLASS	29 m ²	909,00 + 15%	1.045,35
SUÍTE STUDIO	37 m ²	1.163,00 + 15%	1.337,45
SUÍTE STUDIO GRAN CLASS	37 m ²	1.313,00 + 15%	1.509,95
SUÍTE JÚNIOR	37 m ²	1.218,00 + 15%	1.400,70
SUÍTE JÚNIOR GRAN CLASS	37 m ²	1.368,00 + 15%	1.573,20
SUÍTE EXECUTIVA	58 m ²	2.417,00 + 15%	2.779,55
SUÍTE PRESEIDENCIAL	131 m ²	11.048,00 + 15%	12.705,20

Fonte: Setor de reservas do Hotel Gran Marquise, 2015.

O hotel é constituído de 20 andares, com alguns exclusivos para não fumantes e hóspedes do segmento corporativo. O estabelecimento dispõe de 230 apartamentos, divididos em 153 apartamentos Superior, 31 apartamentos Luxo, 14 suítes Premier, 14 suítes Studio, 12 suítes Junior, 03 suítes Executiva, 01 suíte Marquise, 01 suíte Presidencial e 01 apartamento para deficiente.

Figura 1 - Apartamento superior Gran Class do hotel. Tarifa balcão: R\$ 622,15



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

Todas as unidades habitacionais são equipadas com ar-condicionado, TV a cabo, cofre eletrônico individual, TV LCD 32", internet banda larga *wi-fi*, correio de voz e minibar. A todos os valores deve ser acrescida a taxa de serviço, referente a 15% do valor da diária.

Figura 2 - Suíte Júnior Gran Class do hotel. Tarifa balcão: R\$ 1573,20



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015

Figura 3 - Suíte executiva do hotel. Tarifa balcão: R\$ 2.779,55



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

O Hotel Gran Marquise ainda conta com *lobby bar*, piscina, *business center*, *health club*, salões de eventos com capacidade para até 1.700 pessoas e três restaurantes. O *lobby* do hotel possui uma galeria de arte projetada por Burle Marx e também há apresentações de música erudita. O andar térreo corresponde à área social do hotel: *concierge*, recepção, *lobby* e *lobby bar*, *business center*, elevadores sociais e salões de eventos. No mesmo andar há uma parte da área de serviços, na qual encontram-se a Gerência Geral, a Gerência de Vendas, a Gerência de Recepção, a Gerência de Operações, o Setor de Marketing, o *Revenue Management*, a Coordenação de Grupos e Eventos, a Coordenação de Reservas, a Coordenação de Banquetes, a copa, o Foyer e a Sala de Apoio de Eventos.

No piso M, ou 2º andar, estão localizados os restaurantes Mucuripe Grill e *Mangostin*; na área de serviço do mesmo andar, a Central de Atendimento ao Hóspede, a cozinha do restaurante *Mangostin*, a cozinha do restaurante Mucuripe, o setor de manutenção

e a garagem. No piso R, ou 3º andar, estão localizados, na área social, o restaurante Nostradamus; na área de serviços, a Gerência de RH e Qualidade, o almoxarifado, a Sala da Governança, a Sala de Descanso, o Setor de Suprimentos, o Recebimento, a portaria, a cozinha central, a Sala de Treinamento, o refeitório, os vestiários, a rouparia, a lavanderia, a controladoria, o CPD e o ambulatório médico. No 4º andar estão dispostos os salões de eventos Capitólio, Minerva e Palatino. Os apartamentos estão localizados do 5º ao 8º andar do hotel. O 19º andar – a cobertura do hotel – é composto pelo bar da piscina, a piscina e o salão de eventos *Blue Night*. No 20º andar está localizado o *health club*, com acesso somente pela escada. No início do ano de 2013 o hotel iniciou a modernização de suas instalações, idealizadas pelo arquiteto Racine Mourão, no qual pretende aperfeiçoar a identidade do Hotel. As obras de arte do *Lobby* do hotel contam com os detalhes paisagísticos produzidos pelo paisagista Roberto Burle Marx. O Restaurante Mangostin, localizado no 2º andar do hotel, é considerado o primeiro estabelecimento de Fortaleza a servir comida japonesa, e tem como especialidade a culinária asiática, que oferece, às sextas-feiras, o Festival de Sushi.

Figura 4 - Restaurante Mangostin



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

Figura 5 - Restaurante Mucuripe Grill



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

O Mucuripe Grill é o restaurante no qual são servidos o café da manhã e o almoço. O projeto e a decoração do restaurante valorizam símbolos e os artistas cearenses. O restaurante é especializado em massas, risotos, saladas, grelhados, e, aos sábados, serve a melhor feijoada da cidade, eleita pelo júri da Revista Veja por oito anos consecutivos. Além disso, aos domingos é servido o almoço nordestino, oferecendo o melhor da gastronomia regional.

Figura 6 - Restaurante Nostradamus



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

O restaurante Nostradamus, localizado no piso R, ou 3º andar, é conhecido como o restaurante de luxo do hotel. É um empreendimento terceirizado, que, em 2010, recebeu o prêmio de melhor restaurante do Nordeste (melhor cozinha e melhor serviço) pela revista Quatro Rodas. Foi agraciado com uma estrela anual desde a sua inauguração, em 2003, até o presente ano. A decoração do restaurante foi projetada pelo famoso arquiteto Racine Mourão, e o menu assinado pelo *chef* Valdeço dos Santos.

5.2 Estrutura Organizacional

Na presidência do hotel estão os sócios majoritários Erivaldo Arraes e José Carlos Pontes e, em sua direção, Dionísio Barsi. A estrutura organizacional do hotel está dividida em comitês: o comitê estratégico, que corresponde às gerências, responsáveis por administrar as decisões estratégicas do hotel, e o comitê operacional, que compreende os demais setores, no qual é executada a parte operacional do hotel.

A estrutura organizacional do hotel está composta, além da Gerência Geral, por mais oito gerências: Gerência de Manutenção, Gerência de RH, Governança, Gerência de A&B, Gerência de Recepção, Gerência Comercial, Gerência de Eventos Sociais e Controladoria. A Gerência de RH, o Marketing e o *Revenue Management* prestam assessoria ao hotel. O hotel dispõe de 220 funcionários. Entretanto, em decorrência da significativa demanda de eventos realizados no hotel, acrescenta-se a isso uma equipe de apoio para o setor, com 10 pessoas.

O Hotel Gran Marquise possui como missão oferecer alto padrão em serviços de hospedagem, eventos e alimentação, capazes de satisfazer aos diversos segmentos de clientes, em especial ao corporativo. Com base nos requisitos estatutários e regulamentares, objetiva melhorar continuamente a segurança alimentar, mantendo atividades para identificar, avaliar e controlar os riscos desde a aquisição, produção e distribuição dos alimentos no hotel. O hotel possui como visão servir com simpatia, praticidade e requinte. Os valores do Hotel Gran Marquise são: autonomia, simpatia, respeito, valorização do ser humano, zelo pelos detalhes e foco em resultados.

O público-alvo do Hotel Gran Marquise é o viajante de negócios, a quem a maior parte dos seus serviços são direcionados. Por ser um hotel 05 estrelas, o Hotel Gran Marquise preza pela qualidade e conforto dos seus hóspedes, possuindo clientes executivos dispostos a pagar por seus serviços.

5.3 Estrutura de eventos do Hotel Gran Marquise

As atividades do hotel não se restringem somente à hospedagem. O hotel possui uma estrutura completa a qualquer porte de evento, desde eventos de negócios a eventos sociais, com capacidade para até 1.700 pessoas. Os espaços de eventos do Hotel Gran Marquise são uns dos mais desejados para a realização de eventos sociais no Ceará, sendo responsáveis por 80 casamentos durante o ano. No segmento corporativo, o hotel realiza, em média, 370 eventos por ano, destinados ao segmento corporativo. Para atender à demanda desse segmento, o hotel possui um andar destinado somente para a realização de eventos e realizou a contratação de uma equipe de 10 pessoas para oferecer suporte.

O Hotel Gran Marquise, atualmente, possui 16 salões de eventos e pode atender a uma demanda de até 1.700 pessoas. Com o objetivo de prospectar eventos, o hotel conta com departamentos internos e representantes externos, possuindo ainda uma equipe de 10 profissionais empregados diretamente na área. O hotel também disponibiliza banquetes,

decoreção de ambiente e garçons para a organização dos mais variados tipos de eventos. Alguns dos equipamentos para eventos são alugados pelo próprio hotel.

O hotel possui salões para eventos divididos em três andares: no pavimento térreo está localizado o Centro de Convenções, com área total de 950 m², dividido em seis salões – Aventino, 166,32 m²; Caelius, 220,96 m²; Áurea, 62,12 m²; Magna, 62,12 m²; Argentea, 62,12 m² e Senatus, 84,43 m². Esse espaço possui divisórias acústicas e removíveis, podendo ser adaptadas para qualquer tipo de evento.

Figura 7 - Salão Caelius e Aventino em formato de auditório



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

O pavimento E, ou 4º andar, é composto por quatro salões para eventos, uma varanda com vista para a Praia do Mucuripe e um belo jardim, projetado por um dos mais famosos paisagistas, Marx. No espaço, estão situados os salões Capitólio, 156,6 m²; Palatino, 62,12 m²; Minerva, 62,12 m² e o espaço Domus, 657,54 m², com capacidade para até 1.000 pessoas.

Figura 8 - Salão Capitólio em formato de banquete



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

Na cobertura, estão localizados os salões Star, 63 m²; Moon, 63 m²; Orion, 63 m² – todos com capacidade para até 50 pessoas – o salão Sky, 119 m², possui capacidade para até 100 pessoas e o salão Blue Night, 394,00 m², seria a junção de todos os salões, com capacidade de até 300 pessoas.

Figura 9 - Sala de reuniões do hotel



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

De acordo com o que foi constatado, pode-se perceber que o hotel investe significativamente no setor de eventos. Isso ocorre em razão de o setor ser responsável por uma das atividades que mais geram receita para o hotel. Possui também uma excelente estrutura de eventos, podendo ser utilizado como diferencial competitivo para atrair grupos corporativos, embora, com a vinda do Centro de Eventos, a demanda por eventos internos no hotel tenha reduzido.

5.4 Premiações e certificações

Como resultado de reconhecimento e dedicação de todos os colaboradores do hotel, o Hotel Gran Marquise foi agraciado, por 09 anos consecutivos (2004 a 2012), com o Prêmio Caio, como Melhor Hotel com Espaços para Eventos de Médio Porte do Nordeste, colocando o empreendimento, pela sétima vez, entre os três melhores hotéis do Nordeste.

O Hotel Gran Marquise foi a primeira empresa brasileira do ramo hoteleiro a receber a certificação de Gestão de Segurança de Alimentos – ISO 22000, emitida pelos auditores da BRTÜV Avaliações da Qualidade S. A. O selo ISO 22000 foi conquistado no início de 2011, quando o parecer final foi dado pela instituição. A ISO 22000 é uma federação mundial de organismos nacionais de normalização que avalia requisitos referentes ao sistema de gestão da segurança alimentar, sendo realidade de algumas corporações do setor industrial.

Além desse novo reconhecimento, o hotel também renovou a certificação ISO 9001, que atesta a qualidade dos serviços e instalações da empresa. Recentemente, o Hotel Gran Marquise também foi eleito uma das 25 melhores empresas para trabalhar no Ceará. Para celebrar seus 20 anos de atuação, o Hotel Gran Marquise lançou, em 2012, um livro histórico, com textos e imagens que resgatam momentos de inovação e recorrente presença de personalidades nacionais e internacionais.

5.5 Análise do perfil do hóspede Gran Marquise

Em virtude de realizar constantes viagens e possuir muitas referências de meios de hospedagem, o viajante de negócios é considerado um público mais exigente. O cliente de negócios preza pela qualidade dos serviços e possui algumas preferências peculiares. Segundo o hotel, o executivo busca serviços adicionados às suas necessidades. Estão entre as suas maiores necessidades a internet em alta velocidade, estrutura de trabalho no apartamento e sala para reuniões.

Segundo informações da gerente de vendas do hotel, o perfil do cliente de negócios que costuma hospedar-se configura grupo corporativo ou turista individual. Entre as atividades realizadas com mais frequência pelo viajante de negócios podem ser citadas as reuniões de negócios, os treinamentos e os eventos. Geralmente, quem negocia com o hotel é o cliente pagante, no caso, a empresa. As políticas de relacionamento e fidelidade com os viajantes de negócios são desenvolvidas através dos programas de milhagem Smiles e Multitplus. Cerca de 35% dos clientes com permanência média a partir de três vezes retornam

ao hotel, por terem gostado da cidade e dos serviços oferecidos. O Hotel Gran Marquise possui maior representatividade, respectivamente, nos estados de São Paulo, Fortaleza e Rio de Janeiro.

Um ponto importante observado durante a entrevista é que o hóspede de negócios que frequenta o hotel é considerado um público mais homogêneo. Isso ocorre em razão de as empresas possuírem uma parametrização das diárias, que variam de acordo com o cargo e região do funcionário, a qual é determinada pela política da empresa.

Com o objetivo de verificar a eficácia das estratégias de marketing direcionadas aos clientes organizacionais, foram analisados o relatório de ocupação e o faturamento de hospedagem do Hotel Gran Marquise durante o ano de 2014, assim como também a diária média representada por cada segmento. A categoria dos eventos sociais engloba casamentos, festas de debutantes, entre outras confraternizações. A categoria dos eventos esportivos refere-se aos eventos ligados ao esporte, como a Copa do Mundo. A tabela 5 apresenta o volume de ocupação mensal durante o ano de 2014, realizando-se uma comparação entre os segmentos para os quais o hotel possui demanda.

Tabela 5 – Ocupação mensal do Hotel Gran Marquise por segmento no ano de 2014

SEGMENTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
NEGÓCIOS E EVENTOS	42%	62%	60%	61%	67%	23%	56%	62%	61%	59%	56%	65%
EVENTOS SOCIAIS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
EVENTOS ESPORTIVOS	1%	0%	0%	0%	1%	46%	14%	0%	0%	0%	0%	0%
LAZER	57%	38%	40%	39%	32%	31%	30%	38%	39%	41%	44%	35%
TOTAL	100%											

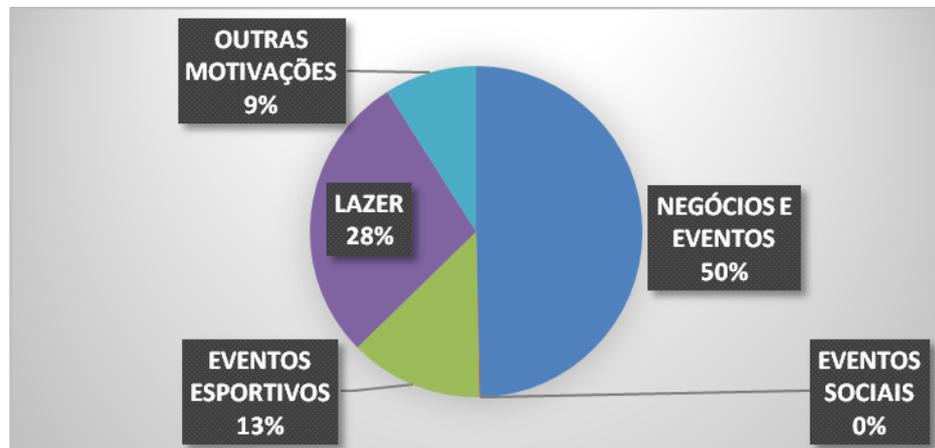
Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

Nota-se, a partir da tabela 5, que houve uma predominância do segmento de negócios e eventos durante todo o ano de 2014, exceto no mês de janeiro, período de alta estação em Fortaleza, e no mês de junho, em razão do evento de grande porte Copa do Mundo. Pode-se observar também que os turistas de negócios e eventos não ocupam o hotel somente na baixa temporada, mas também nos períodos de alta temporada. Isso ocorre em razão de as viagens de negócios precisarem acontecer independente de períodos favoráveis, crise financeira ou qualquer outro fator externo.

Uma das justificativas de o segmento de negócios e eventos possuir maior relevância na receita do hotel, comparado ao lazer, decorre do fato de estes serem mais sensíveis em relação aos gastos. Os custos do segmento de negócios e eventos são arcados pela empresa, ao contrário dos turistas de lazer, que desembolsam seus próprios gastos. Em

razão disso, o segmento de lazer, em vez de optar por um hotel cinco estrelas para se hospedar durante as férias, prefere opções de hospedagem com menor custo.

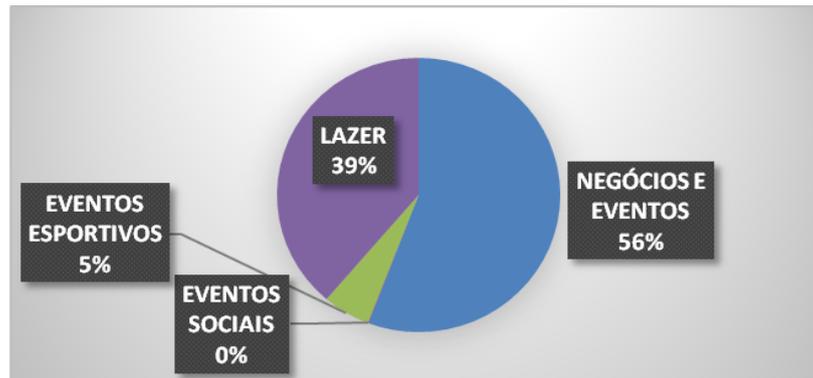
Figura 10 - Gráfico de receita do Hotel Gran Marquise por segmento no ano de 2014



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

A partir da figura 10, pode-se inferir que o segmento de maior relevância para o faturamento de hospedagem do hotel é o turista de negócios e eventos, correspondendo a 50% do volume total da receita. Em segundo grau de importância está o segmento de lazer, representando 28% do faturamento de hospedagem do hotel. Um ponto importante observado na comparação entre os gráficos 1 e 2 é que, embora a ocupação do turista de lazer tenha sido de 39% durante o ano de 2014, a porcentagem é reduzida para 28% quando se refere ao montante de receita, ou seja, por mais que os turistas de lazer representem uma demanda considerável na ocupação do hotel, o faturamento gerado pelo segmento reduz significativamente se comparado a outros segmentos, quando é avaliada a receita do hotel. Já a representatividade do segmento de negócios e eventos permanece equilibrada, tanto na ocupação, quanto no faturamento do hotel. A presente constatação confirma a importância do segmento de negócios e eventos para a empresa e o posicionamento de seus produtos direcionados ao segmento corporativo.

Figura 11 - Gráfico de ocupação do Hotel Gran Marquise por segmento no ano de 2014



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

Figura 12 - Gráfico da diária média do Hotel Gran Marquise por segmento no ano de 2014



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

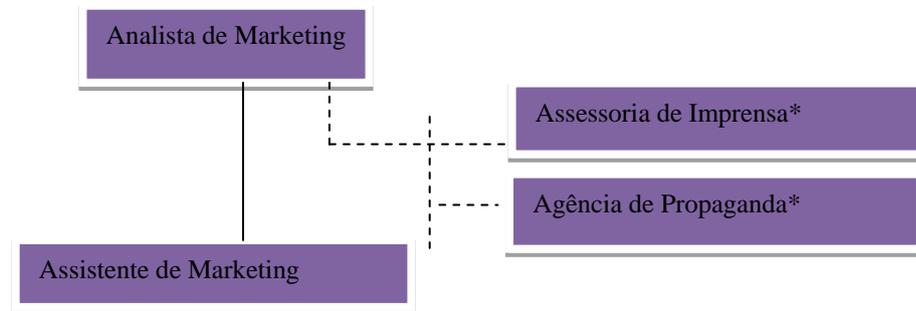
Conforme pode ser observado, a figura 12 estabelece uma comparação entre as diárias médias de cada segmento do hotel. Pode-se constatar que a maior diária média corresponde ao segmento dos eventos esportivos, em R\$ 874,37. O valor da diária alta deve-se ao período de alta estação ocasionado pelo evento Copa do Mundo. Embora a diária média dos públicos de lazer e negócios tenham sido as menores apresentadas, a representatividade na ocupação e no faturamento do hotel conseguem se sobressair perante os demais segmentos.

5.6 A estrutura de marketing da empresa

O hotel possui uma estrutura própria de marketing, cujo setor tem ampla autonomia de decisões. A porcentagem do faturamento bruto anual aplicado em marketing gira em torno de 3%. O setor é responsável pelas ações, políticas e estratégias de marketing

do hotel. Segue abaixo estrutura do setor de marketing do Hotel Gran Marquise.

Figura 13 - Organograma do setor de marketing do Hotel Gran Marquise



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2015.

*Serviço Terceirizado

O setor de marketing é responsável pela realização de todo o processo estratégico do hotel, incluindo as ações de desenvolvimento de campanhas publicitárias; veiculação de campanhas institucionais e promocionais; atualização de redes sociais e site do hotel; divulgação de pacotes promocionais e festivais gastronômicos; elaboração do plano anual de marketing; realização de eventos de relacionamento com clientes e assessoria em eventos internos; endomarketing para os funcionários através do desenvolvimento de programações especiais para o Dia da Mulher, Dia das Mães, aniversariantes do mês, entre outras datas comemorativas. No que tange ao marketing digital, é responsabilidade do setor analisar a reputação *on-line* do hotel perante as redes sociais, sites de opinião – como TripAdvisor – entre outros canais de venda. O departamento de marketing do Grupo Marquise é responsável apenas pelo suporte dos trabalhos institucionais do hotel.

5.7 A estrutura de relacionamento e vendas

Em razão de o principal cliente do Hotel Gran Marquise ser o cliente de negócios, ou seja, as organizações, é realizada, frequentemente, uma análise das políticas de viagem e do perfil das empresas, buscando adequar o produto do hotel.

A gestão das contas corporativas do Hotel Gran Marquise está estruturada da seguinte forma: 01 gerente geral, 01 gerente nacional de vendas, 01 gerente de contas e 04 representantes comerciais (01 SP capital; 01 interior de SP; 01 RJ e SE; 01 parte do NE: PE a BA). É realizado diariamente o *briefing* com os gerentes, no qual são expostas as opiniões dos

hóspedes, com os questionários de qualidade.

A fidelização dos clientes (uso repetido de seus serviços) é medida através do Questionário de Qualidade (mensalmente são analisados os números) e da curva ABC, que consiste em ordenar os clientes por ordem decrescente da sua contribuição para a empresa, de modo a se poder segmentar por grau de dependência, de risco ou ainda por outro critério a definir.

5.8 Estratégias de marketing da organização

O Hotel Gran Marquise tem-se baseado em uma cuidadosa estratégia de marketing: o mix de produto, que combina os segmentos de lazer e de negócios, buscando alcançar nessas duas categorias nichos com poder aquisitivo dos níveis mais altos aos populares, com políticas de preços respaldadas pela antecedência da reserva. Além disso, possui uma cuidadosa estratégia de comunicação, que reforça o posicionamento alcançado por cada um de seus produtos, lazer e negócios, com o objetivo de fidelizar seus clientes.

O hotel adota como estratégia de marketing a segmentação por diferenciação, divisão em dois ou mais segmentos. Os clientes do hotel estão divididos da seguinte forma: Negócios/eventos e Lazer. As variáveis consideradas no processo de segmentação de clientes são a geográfica, psicográfica e taxa de uso.

Observou-se ainda que a segmentação é vista como uma das funções indispensáveis às ações estratégicas do hotel. Para o estabelecimento, a segmentação atua como facilitadora no processo de tomada de decisão, ao mesmo tempo em que as ações são orientadas para auxiliar no conhecimento das necessidades do público-alvo que se deseja atingir.

Como consequência da importância que é destinada aos clientes de negócios, o hotel possui estratégias de divulgação diferenciadas para esse público. O hotel desenvolveu produtos especializados visando atender às necessidades desse segmento. Um exemplo disso é o *Gran Class*, em que é ofertado ao hóspede um pacote de evoluções nos apartamentos e suítes direcionados ao segmento. Há também a divulgação de anúncios com veiculação em revistas direcionadas para o segmento de negócios e a realização de acordos especiais com agências corporativas.

As informações utilizadas pelo Hotel Gran Marquise provêm dos questionários que medem o grau de satisfação dos clientes, aplicados nos próprios estabelecimentos da companhia. Desses questionários se extrai informação acerca de expectativas, gostos e

opiniões. O hotel também realiza a contratação de sistemas especializados em pesquisas de mercado, que proporcionam uma vasta gama de informações sobre fatores e agentes do micro e do macroambiente de marketing, assim como estudos de opinião/satisfação do cliente.

O planejamento estratégico de marketing do hotel é elaborado pelo Comitê Gerencial – todas as decisões são aprovadas pelos acionistas do Grupo. Foi realizado recentemente o primeiro planejamento de longo prazo. O planejamento estratégico de marketing é elaborado da seguinte forma: a primeira etapa compreende a elaboração do planejamento anual de marketing, que, em seguida, irá para a aprovação da diretoria. Na segunda etapa ocorre a análise dos resultados, em que é mensurado o retorno das ações, campanhas e anúncios de marketing. A terceira etapa é a execução do processo, ou seja, é o momento em que todo o plano de marketing é convertido em ação. A quarta etapa é constituída pela ação corretiva, ou seja, caso o objetivo não tenha sido atingido há a revisão das estratégias de marketing. São realizadas também, mensalmente, as reuniões de planejamento estratégico para o acompanhamento das metas do hotel, sob a consultoria do Grupo Falconi, no qual participam os gerentes, diretores e acionistas.

5.8.1 Estratégias de produto

Com aproximadamente R\$ 20 milhões investidos, o Hotel Gran Marquise realizou recentemente, em dezembro de 2014, a sua maior reforma estrutural, desde que foi lançado, em 1992. Concebida pelo arquiteto Racine Mourão, todos os ambientes de acomodação, negócios e lazer destinados aos hóspedes passaram por repaginação. A suíte presidencial, o *businnes center* e parte das acomodações, como os apartamentos superiores e luxo, além das suítes Studio, Júnior e Executiva e os *halls* de acesso aos quartos foram remodelados, ganhando texturas e adornos mais aconchegantes.

A obra, idealizada pelo arquiteto Racine Mourão, pretende aperfeiçoar a identidade do hotel, proporcionando maior intimidade, conforto e modernidade ao já consagrado estilo do 5 estrelas mais luxuoso de Fortaleza. No remodelado Gran Marquise, o público corporativo entra como prioridade em todas as intervenções, seja nas suítes preparadas para os executivos, no novo *businnes center* ou até mesmo nos mais de R\$ 200 mil investidos na expansão da rede *wi-fi*.

Figura 14 - Suíte Studio Gran Class reformada do hotel. Tarifa balcão: R\$ 1.509,95



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

Com o objetivo de atrair a demanda de clientes corporativos, o Hotel Gran Marquise elaborou produtos e serviços especializados, a fim de se tornar um diferencial competitivo para o hotel. Entre os produtos direcionados para o público corporativo, o Gran Class é considerado um dos mais importantes. Foram avaliadas as preferências dos clientes de negócios e buscou-se concentrá-las em um produto. O Gran Class foi tão bem aceito pelos hóspedes que se tornou uma categoria do hotel, deixando de ser apenas um serviço. A categoria Gran Class ocupa atualmente três andares e 53 apartamentos. Essa iniciativa foi criada para atender os hóspedes exigentes, que querem exclusividade além do próprio luxo.

Figura 15 - Apartamento Luxo Gran Class do hotel. Tarifa balcão: R\$ 1.045,35



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

As unidades habitacionais são equipadas com banheira de hidromassagem com vista para o mar, mesa de jantar com dois lugares, *guestrelation*, *welcome drink*, ou seja, um drinque de boas-vindas ao hóspede, serviço de cortesias no apartamento diariamente, café da manhã servido no apartamento, jornais nacionais à disposição, massagem relaxante incluída na estada, serviços de suco e chás ao final da tarde, abertura de cama com chocolates e água de cortesia, enxoval de cama em algodão egípcio 600 fios Trussardi, *menu* de travesseiros

com 10 opções, amenidades de banho L'Occitane, cafeteira, balança digital, pantufas e chinelos, piso de madeira, cofre digital, detalhes de mármore e granito. Esses hóspedes têm atendimento especial, com *check in* privativo e *express* e café da manhã personalizado.

Figura 16 - Suíte presidencial do hotel. Tarifa balcão: R\$ 12.705,20



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

O *health club* é considerado também um dos diferenciais competitivos do hotel para o hóspede corporativo. Compreende uma área de lazer com piscina, sauna seca e a vapor, academia, salas de massagem e *jacuzzi*, em que são oferecidos diversos tipos de serviço de massagem para o hóspede de negócios relaxar depois de um dia cansativo de trabalho. Em julho de 2014, o *health club* foi reformado e transformado em um SPA. A operação do SPA é realizada por uma das mais famosas grifes do mundo, a *L'Occitane en Provence*.

Ainda direcionado ao público corporativo é oferecido uma excelente estrutura de eventos e serviços especializados para a realização de encontros com excelente qualidade. O *Business Center* é mais um dos serviços exclusivos ofertados ao cliente de negócios, onde o hóspede pode realizar seus encontros de negócios em salas com capacidade para até oito pessoas. Com uma completa estrutura de apoio ao executivo, o *Business Center*, serviço pago, inclui ainda os serviços de scanner e impressão.

O turista de negócios e eventos ainda pode contar com os serviços de internet em alta velocidade – o acesso é grátis nas áreas do apartamento e do lobby –; *check in* e *check out express*; serviço de estacionamento com manobrista, não estando incluso na diária; serviço de lavanderia, não incluso. O hóspede ainda tem à sua disposição o serviço de quarto 24 horas, com cardápio variado. Direcionado ainda para os viajantes de negócios, o hotel oferece o serviço exclusivo de reserva *on-line* via celular. Pode-se citar também como um diferencial para o público de negócios a presença de um heliponto, local de pouso para helicóptero.

Ambos os investimentos têm como objetivo atender ao segmento corporativo, público-alvo do hotel.

Com o objetivo de identificar reais necessidades e motivações dos clientes para inovação dos produtos da empresa, são aplicados questionários, é utilizada uma ferramenta interna, preenchida por qualquer funcionário, e, em seguida, encaminhada à Qualidade, em que é registrada uma ordem de serviço e avaliada, pelo Comitê Gerencial, a sugestão de melhoria.

A política de orientação para o cliente que frequenta o hotel gira em torno de dois principais pilares: missão e visão do hotel. A efetividade dos produtos orientados para o cliente é medida através dos questionários de qualidade e dos sites de opinião, como o TripAdvisor. Para a criação e o aperfeiçoamento dos produtos e serviços do hotel é realizado, periodicamente, um estudo comparativo com hotéis concorrentes da região e do país.

5.8.2 Estratégias de promoção

A estratégia promocional adotada pelo hotel ocorre através da propaganda e da promoção de vendas: distribuição de amostras grátis; brindes; venda por telefone – meio de divulgação mais utilizado para os clientes de lazer. Os meios de comunicação utilizados para divulgação são: mídia eletrônica (TV, rádio etc.), mídia impressa (jornais, revistas etc.), site, envio de sms e *e-mail marketing*.

Como estratégia de promoção direcionada ao público de negócios, os executivos de vendas realizam frequentes visitas às agências de viagem com o objetivo de prospectar novos clientes em potencial, anúncios com veiculação em revistas direcionadas para o segmento, como nas revistas Flytour, Alatur e Guia Quatro Rodas. São realizadas também campanhas de incentivo nas agências corporativas, buscando incentivar a utilização do hotel.

Um dos importantes canais de divulgação do hotel é o *concierge*, responsável por disponibilizar aos hóspedes material informativo sobre o hotel e os principais pontos turísticos da cidade. São também ofertados aos clientes materiais informativos, impressos, via correio e em versões *on-line*, às agências de viagem, operadoras e grupos corporativos, com o intuito de que os clientes e parceiros possam conhecer os produtos e serviços que o hotel oferece.

Os principais canais utilizados para divulgação do hotel são: internet, através das *Online Travel Agencies* (OTAs) como *Booking.com*, *Hotéis.com*, *Decolar*, *Expedia*; o próprio site do hotel; cinemas; campanhas de *e-mail marketing* para o *mailing* segmentado por tipo de cliente/região. O *mailing* é constituído através do cadastro de clientes que frequentam o hotel,

da assessoria de imprensa, através da mídia espontânea em veículos de comunicação nacionais e internacionais. Os segmentos cujas ações de marketing têm gerado maior efetividade para o hotel são, respectivamente: agências corporativas, empresas clientes, operadoras, OTAs e o site do hotel.

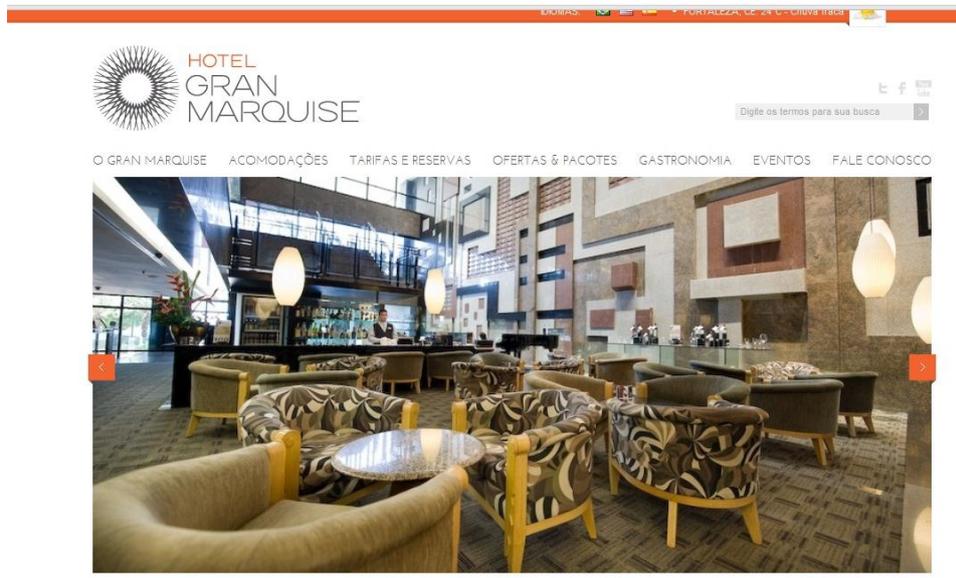
Internet

A internet foi citada como um dos principais canais de divulgação da organização. O Hotel Gran Marquise possui um site específico, no qual o cliente pode realizar sua reserva *on-line*. O site pode ser traduzido em três idiomas: português, inglês e espanhol. Nele é possível visualizar as imagens de todos os espaços do hotel: restaurantes, piscina na cobertura, acomodações, com o objetivo de chamar a atenção do cliente. O site também possui um link com informações sobre o hotel, seus serviços e seus prêmios conquistados. No link tarifas e reservas pode-se perceber a diferenciação de tarifas para diversos tipos de segmentos: tarifas empresariais, reserva de grupo, tarifa *standard*, entre outras.

Existem links específicos no site nos quais podem ser obtidas informações sobre as acomodações do hotel, a estrutura de eventos, os restaurantes pertencentes ao hotel, as ofertas e pacotes, os serviços, entre outros. No site, o hotel também disponibiliza a previsão do tempo, por meio da qual o hóspede pode ficar a par do clima em Fortaleza.

O site foca muito a aparência visual, há muitas imagens na página principal, possuindo um link especialmente para a visualização de fotos de todas as dependências do hotel. Esse é um ponto muito importante para o hotel, pois, devido à intangibilidade dos serviços, através das imagens estes se tornam mais tangíveis, aumentando assim a credibilidade e a confiança do cliente sobre o hotel.

Figura 17 - Página inicial do site do Hotel Gran Marquise



Fonte: Retirado do site do hotel, 2015.

Através do site pode-se perceber a importância que é dada ao segmento corporativo, pois há um link destinado para o Gran Class, uma categoria direcionada para o cliente de negócios, um link direcionado para eventos, outro para o público corporativo, com imagens de todos os espaços e capacidade de todos os salões de eventos do hotel. O link do Hotel Gran Marquise é: www.granmarquise.com.br.

Figura 18 - Página de tarifas e reservas do hotel

Fonte: Retirado do site do hotel, 2015.

5.8.3 Estratégias de preço

A política de preços adotada é não competir em preço com a concorrência. O Hotel Gran Marquise, um dos melhores hotéis de Fortaleza, investe na qualidade dos serviços, não se preocupando em competir com os preços da concorrência. O hotel realiza também acordos especiais com agências corporativas e empresas do grupo, visando atrair uma maior demanda do segmento.

O tarifário do hotel é elaborado semestralmente. Não varia em função de sazonalidade, com exceção do *Réveillon*. O tarifário é segmentado de acordo com as categorias: agências, operadoras, OTAs, clientes individuais, eventos sociais, noite de núpcias e clientes corporativos. Para as empresas que negociam diretamente com o hotel são negociadas três faixas de tarifas, que variam de acordo com o volume de vendas da empresa. Há também tarifas diferenciadas para os clientes *habitués* e a tarifa programada, no qual são concedidos descontos que variam de acordo com a antecedência da reserva.

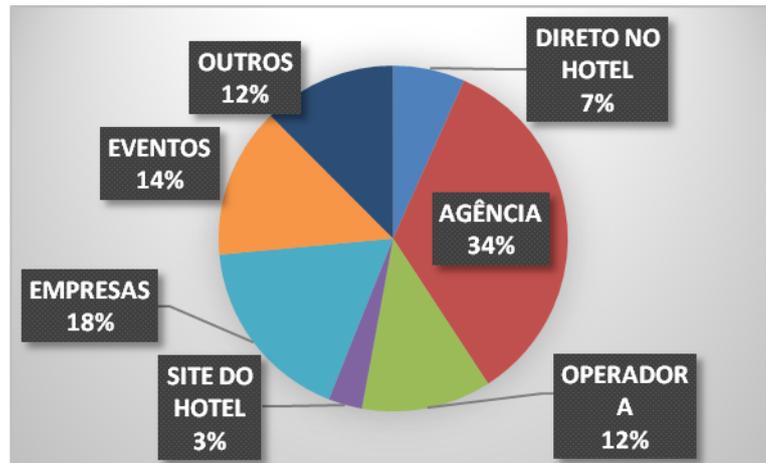
Para minimizar os efeitos da sazonalidade, o *Revenue Management* adota estratégias para o período de baixa estação. Entre elas pode-se destacar o lançamento de pacotes e tarifas diferenciadas, como o pacote de fim de semana, núpcias, zen, Páscoa, Fortal, *Réveillon*, Semana Santa, carnaval, entre outros pacotes.

5.8.4 Estratégias de distribuição

A estratégia de distribuição ocorre por meio das agências de viagem e das operadoras e diretamente com as empresas. São desenvolvidas campanhas de incentivo e *famtours* para os agentes de viagem que alcançarem suas metas de *share*, ou seja, atingir seu percentual de participação nas vendas.

A figura 19 demonstra a representatividade das formas de distribuição de maior eficácia para o hotel durante o ano de 2014.

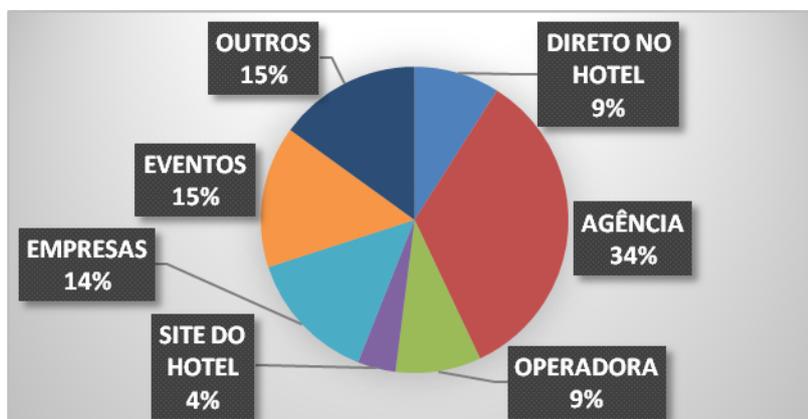
Figura 19 - Gráfico de distribuição do hotel por ocupação no ano de 2014



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

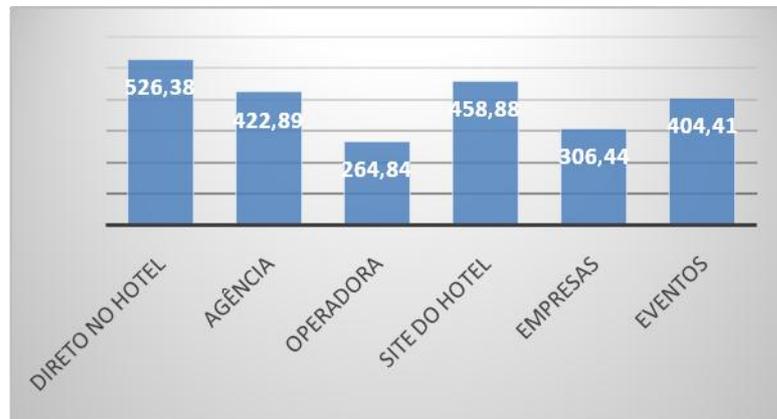
Nota-se, a partir das figuras 19 e 20, que o intermediário que possui maior representatividade no que se refere à ocupação e ao faturamento de hospedagem do hotel são as agências de viagem, correspondendo a 34%. Desse volume, 56% correspondem às agências associadas à ABRACORP, que atendem somente clientes organizacionais. As empresas representam a segunda maior demanda de clientes, com o volume 18% da ocupação do hotel. Em seguida, com 12% da ocupação, destacam-se as operadoras de turismo. As reservas realizadas diretamente no site ainda são inexpressivas, correspondendo a 3% da ocupação do hotel.

Figura 20 - Gráfico de distribuição do hotel por receita no ano de 2014



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

Figura 21 - Gráfico de diária média por canal de distribuição no ano de 2014



Fonte: Extraído de documentos internos do hotel, 2015.

A partir da figura 21 é possível inferir que as reservas realizadas diretamente no hotel, responsáveis por 7% da ocupação, possuem a maior diária média, ou seja, tornam-se as mais rentáveis para a empresa. As reservas efetuadas no site do hotel, responsáveis por 3% da ocupação, correspondem à segunda maior diária, em R\$ 458,88. As reservas intermediadas pela agência representam a terceira maior diária do hotel, no valor de R\$ 422,89. As empresas representam a segunda menor diária, correspondendo a R\$ 306,44. Com essa constatação, é possível inferir que o Hotel Gran Marquise prioriza o relacionamento com as empresas, razão pela qual esses clientes organizacionais representaram 50% do faturamento do hotel durante o ano de 2014. Em razão disso, torna-se mais rentável para as empresas negociar acordos diretamente com o hotel, em vez de solicitar reservas com o intermédio da agência. Representando a menor diária média do hotel estão as operadoras, no valor de R\$ 264,84.

6 CONCLUSÃO

O turismo de negócios e eventos exerce um importante papel na cadeia produtiva do turismo. Eventos e viagens impulsionam a economia, uma vez que atraem pessoas que talvez não visitariam o destino por outras motivações; proporcionam uma melhor utilização da rede hoteleira, em ocupação de períodos de baixa temporada; possibilitam novos investimentos em infraestrutura, já que o perfil do turista de negócios e eventos sugere serviços mais qualificados e específicos como espaços tecnológicos para a realização de eventos e aeroportos com salas informatizadas, e ainda oferecem a oportunidade de *pós-tour* aos participantes, incrementando sua estadia e agregando valor aos destinos visitados.

Os turistas de negócios e eventos, além de contribuírem para a melhoria e ampliação da infraestrutura e qualidade dos serviços, são responsáveis por movimentar diversos segmentos da economia, gerar divisas, diminuir as desigualdades regionais, criar emprego e gerar renda, profissionalizar colaboradores em virtude do alto grau de exigência dos clientes. Assim contribui-se para a promoção e divulgação do país.

A importância do turismo de negócios e eventos para a capital é percebida mesmo em um destino detentor de atrativos naturais e culturais, como a cidade de Fortaleza. Mesmo num cenário favorável ao turismo de sol e praia, as viagens de negócios e eventos conseguem se sobressair no cenário turístico da cidade, possuindo uma demanda relevante de turistas do segmento e gerando uma significativa receita turística para a capital.

Mas, para que o turista de negócios e eventos consiga realizar os seus objetivos profissionais, é necessário que o polo receptor possua uma infraestrutura adequada e de qualidade, para receber bem o viajante. Um dos elementos essenciais para a cadeia produtiva do turismo são os meios de hospedagem. Estes devem oferecer produtos ou serviços que não somente atendam ao cliente, mas superem as suas expectativas. Nesse sentido, a segmentação de mercado desponta como uma ferramenta competitiva e de posicionamento do mercado.

A pesquisa foi conduzida metodologicamente através do estudo de caso, que demonstrou sua eficácia como estratégia de pesquisa. O caso estudado foi uma organização hoteleira independente, de grande porte, o Hotel Gran Marquise, que fica localizado na cidade de Fortaleza-CE. O hotel foi escolhido em razão de haver uma maior estrutura e concentração de esforços em marketing direcionadas aos turistas de negócios e eventos na capital e por estar localizado na região litorânea da cidade, ambiente propício aos turistas de lazer. Na pesquisa de campo foram entrevistados o gerente de marketing, o gerente de vendas e o *revenue management* da organização hoteleira.

Em consonância com a questão estabelecida, verificou-se como estão sendo implantadas as estratégias de marketing da hotelaria direcionadas aos clientes organizacionais no Hotel Gran Marquise como forma de obter vantagem competitiva e satisfazer aos seus clientes.

Foram respondidos, no desenvolvimento da pesquisa e neste relatório final, os seguintes questionamentos:

- a) Quais os segmentos que possuem maior representatividade no faturamento de hospedagem do Hotel Gran Marquise?

O segmento de maior relevância para o faturamento de hospedagem do hotel é o turista de negócios e eventos, correspondendo a 50% do volume total da receita. Em segundo grau de importância está o segmento de lazer, representando 28% da receita. A presente constatação confirma a importância do turismo de negócios e eventos e a política de posicionamento de seus produtos direcionados para o segmento.

Houve uma predominância do segmento de negócios e eventos durante todo o ano de 2014, exceto no mês de janeiro, período de alta estação em Fortaleza, e no mês de junho, em razão do evento de grande porte Copa do Mundo. Pôde-se observar também que os turistas de negócios e eventos não ocupam o hotel somente na baixa temporada, mas também nos períodos de alta temporada. Isso ocorre em razão de as viagens de negócios precisarem acontecer independente de períodos favoráveis, crise financeira ou qualquer outro fator externo.

- b) Quais das ações de marketing do Hotel Gran Marquise são direcionadas aos turistas de negócios e eventos no que tange ao composto de marketing (produto, preço, praça e promoção)?

No que se refere ao item “produto” do composto de marketing, o Hotel Gran Marquise elaborou produtos e serviços especializados, a fim de se tornar um diferencial competitivo para o hotel. Entre os produtos direcionados para o público corporativo, o Gran Class é considerado um dos mais importantes, pois é ofertado ao hóspede um pacote de evoluções nos apartamentos e suítes, que foram elaborados pensando nas necessidades do segmento.

No que se refere à variável “preço”, foi observado que o hotel realiza acordos diferenciados com agências corporativas e empresas, visando atrair uma maior demanda do segmento. Com essa constatação, é possível inferir que o Hotel Gran Marquise prioriza o relacionamento com as empresas, razão pela qual esses clientes organizacionais representaram 50% do faturamento de hospedagem do hotel durante o ano de 2014.

No que tange à variável “praça” do composto de marketing, constatou-se que o intermediário que possui maior representatividade no que se refere à ocupação e ao faturamento do hotel são as agências de viagem, correspondendo a 34%. Desse volume, 56% correspondem às agências associadas à ABRACORP, que atendem somente clientes organizacionais. As empresas representam a segunda maior demanda de clientes, com o volume de 18% da ocupação do hotel. As reservas realizadas diretamente no site ainda são inexpressivas, correspondendo a 3% da ocupação do hotel.

No que tange ao item “promoção” do composto de marketing, os executivos de vendas realizam frequentes visitas às agências de viagem, com o objetivo de prospectar novos clientes em potencial, anúncios com veiculação em revistas direcionadas para o segmento, como nas revistas Flytour, Alatur e Guia Quatro Rodas. São realizadas também campanhas de incentivo nas agências corporativas, buscando incentivar a utilização do hotel.

A partir das definições de estratégia estudadas no decorrer da pesquisa, a empresa possui as informações necessárias para o delineamento das estratégias que conduzirão a melhores resultados empresariais. Pôde-se observar, a partir do que foi exposto, que o hotel reconhece a importância de um plano de marketing para a formalização das estratégias, a favor do alcance dos objetivos organizacionais. O estabelecimento elabora um planejamento estratégico de marketing e documenta por escrito, permitindo a visualização do melhor método de alcance dos objetivos. Como parte desta pesquisa foi possível mostrar a efetividade das estratégias de marketing através dos dados estatísticos e descritivos coletados diretamente no hotel.

O Hotel Gran Marquise apresenta-se adequado às necessidades do turista de negócios e eventos em termos de estrutura e serviços, pois tem se baseado em uma cuidadosa estratégia de marketing: o mix de produto, que combina os segmentos de lazer e de negócios, buscando alcançar nessas duas categorias nichos com poder aquisitivo dos níveis mais altos aos populares, com políticas de preços respaldadas pela antecedência da reserva, além de possuir uma cuidadosa estratégia de comunicação, que reforça o posicionamento alcançado por cada um de seus produtos, lazer e negócios, com o objetivo de fidelizar seus clientes.

Observou-se ainda que a segmentação é vista como uma das funções indispensáveis às ações estratégicas do hotel. Para o estabelecimento, a segmentação atua como facilitadora no processo de tomada de decisão, ao mesmo tempo em que as ações são orientadas para auxiliar no conhecimento das necessidades do público-alvo que se deseja atingir. Em suma, destaca-se a importância dos hotéis estarem atentos às novas demandas de mercado e às oportunidades de crescimento do setor de forma planejada, buscando, assim,

vantagem competitiva perante a concorrência e a consecução de resultados favoráveis.

As limitações da pesquisa dizem respeito ao aspecto metodológico, pois, por se tratar de um estudo de caso, significa que os resultados obtidos não podem ser generalizados para a população de meios de hospedagem, utilizando-se os recursos da inferência estatística. Além disso, a interpretação dos depoimentos dos entrevistados pode conter vícios no tocante à percepção do entrevistado quanto ao conteúdo das questões propostas.

Este trabalho será útil no meio acadêmico para a discussão teórica dos conceitos e reunião de evidências de situações empíricas para verificar a aplicação daqueles, em situação da vida real da organização analisada. Isso permitirá ter uma base para um questionamento e aprofundamento, em estudos posteriores. No que tange ao meio empresarial, o trabalho irá contribuir para aprofundar as teorias e pesquisas empresariais sobre marketing Estratégico, marketing turístico e de serviços e sua aplicação nas organizações turísticas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Turismo: segmentação de mercado**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS - ABEOC. **II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil – 2013**. Disponível em: <file:///D:/Users/u167712/Desktop/II-dimensionamento-setor-eventos-abeoc-sebrae-171014.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2015.

ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS-ALAGEV. **Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas 2015-IEVC**. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://alagev.org/fil_emanager/946/preview/?addr%3D179179171165_get-key%3DNDCx_get-uri%3Dhttp:-cs--cs-alagev.org-cs-area-associado_get-agent%3DTW96aWxsYS81LjAgKFdpbmRvd3MgTIQ_gNi4zOyBXT1c2NCkgQXBwbGVXZWJLaXQvNTM3LjM2IChLSFRNTCwgbGlrZSBHZWNrbykgQ2hyb21lLzQxLjAuMjI3Mi4xMDEgU2FmYXJpLzUzNy4zNg%3D%3D_get-keyseccion%3Dba9cf8dd30ba41f57fcd2c95ec2bc0c3e95d7ee9e4b31e3671cac5ffa537e4e2>. Acesso em: 11 fev. 2015.

ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE GESTORES DE VIAGENS CORPORATIVAS - ALAGEV. **Missão, Valores e Visão**. Disponível em: <<http://alagev.org/institucional/missao-valores-visao>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

BERRY, L. L. **Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000**. Journal of Relationship Marketing, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BORGES, Camila de Moraes B. **Processo de escolha de bancos de imagens: aplicação no marketing business to business**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial da Escola de Administração de Empresas do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas – UFRJ. Rio de Janeiro, RJ, 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Cartilha Turismo de Eventos e Viagens Corporativas 2015**. Disponível em: <http://issuu.com/ministeriodoturismo/docs/preview_mtur_cartilha_turismo_event>. Acesso em: 15 fev. 2015.

BRASIL. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação-Geral de Segmentação. **Turismo de negócios e eventos: orientações básicas**. 2. ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Manual Técnico Ribeirão Preto – Destino Referência em Turismo de Negócios e Eventos**. Porto Alegre: Nova Prova, 2009.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Pesquisa do Impacto Econômico dos Eventos Internacionais Realizados no Brasil 2007/2008**. Janeiro de 2009. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/E>

ventos/Download_eventos/Relatxrio_Final_-_Estudo_do_Impacto_Econxmico_de_Eventos_Internacionais_realizados_no_Brasil.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2014.

BRITO, Carlos Melo; RAMOS, Carla; **Comércio Eletrônico: relação com parceiros de negócio**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 2000.

CARIBBEAN TOURISM ORGANIZATION. Disponível em: <<http://www.onecaribbean.org/>>. Acesso em: 4 fev. 2014.

CASSIDY, Kathleen. **Miles, miles ande more miles**. Lodging, p. 48-52, February 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2004.

CHON, KyeSung; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CÓDIGO MUNDIAL DE ÉTICA DO TURISMO. Disponível em: <http://www.uff.br/entretre/index_files/codigo_de_etica_mundial.doc>. Acesso em: 5 fev. 2014.

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.

COOPER, Chris; FLETCHER, Jonh; WANHILL, Stephen; GILBERT, David; SHEPHERD, Rebecca. **Turismo, princípios e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CUNHA, L. **Economia e política do turismo**. Lisboa: Editorial Verbo, 2006.

DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DAVIDSON, R.; COPE, B. **Business Travel: Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel**. 2. ed. Essex: Pearson Education. 2003

DIAS, Reinaldo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

DOMENICO, Silvia; MACRI, Mariana Macri. **Confiança e fidelização de clientes: um estudo em serviços aéreos**. São Paulo: Semead USP, 2005.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Editora Senac, 1996.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estrategia de marketing**. 5.ed.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL - FOHB. **Hotelaria em números Brasil 2013**. Disponível em: <http://www.fohb.com.br/pdf/Hotelaria_em_Numeros_2013.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2015.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Pesquisa do impacto econômico dos eventos internacionais realizados no Brasil - 2007/2008**. Brasília, 2009.

GRONROOS, C. **A service quality model and its marketing implications**. Eur. Mark., v.18, n.4, p. 36-44, 1984.

GRUPO MARQUISE. **Missão, essência e valores.** Disponível em: <<http://www.grupomarquise.com.br/>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

HSU, Cathy; POWERS, Thomas F. **Marketing hospitality.** 3. ed. New York: John Miley, 2001.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

INTERNATIONAL CONGRESS E CONVENTION ASSOCIATION – ICCA. Disponível em: <www.iccaworld.com/> Acesso em: 3 Jan. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estimativa da população 2014 – Fortaleza.** Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=230440&search=ceara|fortaleza|infograficos:-informacoes-completas>>. Acesso em: 7 set. 2014;

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ – IPECE. Disponível em: <<http://www.ipece.ce.gov.br/>> Acesso em: 10 jun. 2013.

KERIN, Roger A. *et al.* **Marketing.** São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KIMES, S. E. (2002). **Perceived fairness of yield management** [Electronic version]. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(1), 21-30.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

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

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P., HAIDER, D. H. & REIN, I. **Marketing público.** São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora Ltda, 1994.

LARA, Simone B. **Marketing e vendas na Hotelaria.** 2 ed. São Paulo: Futura, 2001.

LEWIS, Robert C. CHAMBERS, Richard E. **Marketing leadership in hospitality: foundations and practices.** 3.ed. Nova York: John Wiley e Sons, 1999.

LEI Nº 11.771, DE 17 DE SETEMBRO DE 2008. **Política Nacional do Turismo.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Saraiva, 2008.

LOVELOCK, Christopher H. **Services marketing.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.p.3.

MARRIOTT, Robert H. **Promotions: a key piece in your Market puzzle.** Proceedings of the Chain Operators Exchange. Chicago: International Foodservice Manufacturing Association, 1987.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Viviânne Gevaerd; MURAD, Eduardo. **Viagens corporativas: saiba tudo sobre gestão, estratégia e desafios deste promissor segmento.** São Paulo: Aleph, 2010.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal.** São Paulo: Atlas, 2001.

Organización Mundial de Turismo (OMT). **Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo.** Manual Técnico N° 1. Madrid. OMT. 1995.

Organização Mundial do Turismo. (2006). **Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry.** Disponível em: <http://www.iccaworld.com/cnt/docs/UNWTO_Complete%20Stats%20Report.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2014.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.** Journal of Marketing, New York: American Marketing Association; Fall, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante.** São Paulo: Atlas, 2004.

QUINN, James B.; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny C. Além de produtos: estratégias baseadas em serviços. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael (Org.). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REVISTA ECOTOUR. **Presidente da ABIH fala sobre: Futuro da Hotelaria Independente.** Disponível em: <<http://www.revistaecotour.com.br/novo/home/?tipo=noticia&id=694>>. Acesso em: 5 jan. 2014.

RICHARDSON, J. Roberto. **Pesquisa social, métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROGERS, T. Conferences and Conventions. **A global industry.** 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

SECRETARIA DO TURISMO DO CEARÁ – SETUR/CE. **Indicadores Turísticos 1995-2013**. Disponível em: <http://www.setur.ce.gov.br/categoria1/copy4_of_estudos-e-pesquisas>. Acesso em: 19 jun. 2014.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNWTO. **Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry: Developing a Tourism Satellite Account Extension**. Madrid: World Tourism Organization, 2006.

VEIGA NETO, Alípio Ramos; GUARDIA, Mabel Simone de A. B.; MARODIN, Tatiana G. A percepção da orientação para o mercado entre gestores de hotéis. **Revista Eletrônica Patrimônio Lazer e Turismo**. v.7, n.9, p.79-96, jan.- fev.- mar./2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WADA, E. K. Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos. In: PANOSSO NETTO, Alexandre; ANSARAH, Marília G.R (editores). **Segmentação do Mercado Turístico: estudos, produtos e perspectivas**. Barueri: Manole, 2009.

WALKER, John R. **Introdução à Hospitalidade**. Barueri, SP: Manole, 2002.

WEBER, K; CHON, K. **Convention Tourism. International Research and Industry Perspectives**. Nova Iorque: The Haworth Hospitality Press, 2002.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL – WTTC. Disponível em: <www.wttc.org/>. Acesso em: 4 jan. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUELL, Ray. **Turismo: uma introdução**. São Paulo: Contexto, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO HOTEL

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS
ORIENTAÇÃO: PROF^a. DRA. KEILA CRISTINA NICOLAU MOTA.
MESTRANDA: MAGDA EDWIRGES NOBRE SILVA
QUESTIONÁRIO – HOTEL GRAN MARQUISE

TEMA: Estratégias de marketing da hotelaria para a promoção do turismo de negócios e eventos: um estudo de caso no Hotel Gran Marquise em Fortaleza/CE.

OBJETIVO DO TRABALHO: Analisar as estratégias de marketing da hotelaria direcionadas aos clientes organizacionais no Hotel Gran Marquise.

QUESTIONÁRIO DE ESTUDO DE CASO

A – ORGANIZAÇÃO/ESTRUTURA

1. Nome:
2. Público-alvo:
3. Classificação:
4. Vinculação à rede hoteleira:
5. Estrutura Organizacional (número de funcionários e disposição):
6. Taxa média de ocupação (citar os meses de cada uma e a tx de ocupação média de cada uma)
 - 6.1. Alta ocupação:
 - 6.2. Baixa ocupação:
 - 6.3. Média ocupação:
 - 6.4. Média anual:
7. Unidades habitacionais:
 - 7.1 Tipos de UHs:
 - 7.2 Valores das diárias (tarifas praticadas e percentuais de desconto/negociação, principalmente para os corporativos, inclusive as divergências entre tarifas de alta, média e baixa estação):
8. Serviços oferecidos pelo hotel:
9. Visão e missão do hotel:

B – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

- a) Como está estruturado o setor de marketing do hotel (organograma)?
- b) Como ocorre o processo estratégico de marketing do hotel? O hotel adota algum modelo de segmentação (fórmula 8-S, modelo dos 4 P's etc)? Caso positivo, qual?
- c) O hotel possui um planejamento anual de marketing e um planejamento estratégico de longo prazo para dois, três ou mais anos? Caso positivo, quem elabora, quem participa, quem aprova, como se aplica e como se mensuram os resultados alcançados?
- d) Qual a porcentagem do faturamento bruto que é aplicado em marketing anualmente?
- e) O hotel possui alguma autonomia de atuação na área estratégica de marketing em relação ao grupo a que pertence? Caso positivo, em que ações?
 Sim Não
- f) Qual a estratégia promocional adotada pelo hotel?
 Venda pessoal Propaganda Publicidade
 Promoção de vendas (amostras grátis, descontos, brindes etc.)
- g) Há estratégias de promoção diferenciadas para os clientes corporativos? Caso positivo, explique como ocorre o processo.
 Sim Não
- h) Quais os meios de comunicação utilizados para a divulgação?
 Mídia eletrônica (TV, rádio, filmes etc.) Mídia impressa (jornais, revistas etc.)
 Mala direta Telemarketing Site
 Outros:
- i) O hotel disponibiliza material informativo aos clientes corporativos com informações sobre o hotel e a cidades? Caso positivo, descreva como isso ocorre.
 Sim Não

j) Existe alguma estratégia de marketing diferenciada para o período de baixa estação? Caso positivo, especifique.

Sim Não

k) Qual a efetividade dos meios de divulgação que o hotel emprega?

l) Quais as características de comercialização e vendas dos produtos da empresa?

m) Quais as características da estratégia de comunicação e marcas que a empresa desenvolve?

n) Como se estrutura a política de orientação para o cliente da empresa?

o) Como se concretiza a estratégia de orientação ao cliente que a empresa segue?

p) Quais as estruturas e motivações do canal de distribuição (ex: agência) que utilizam?

q) Qual o peso dos operadores e agências na comercialização da empresa?

C – SEGMENTAÇÃO

a) O hotel procura conhecer seus clientes e segmentá-los?

Sim Não

b) Como é feito o processo de pesquisa de marketing da sua base de clientes?

c) Que variáveis são consideradas no processo de segmentação dos clientes organizacionais?

Geográfica Psicográfica Demográfica

Socioeconômica Taxa de uso Benefícios

Outras _____

d) Como os seus serviços são posicionados perante o mercado? Defina o público que atende e o *slogan*.

e) O hotel possui como estratégia de marketing a segmentação por diferenciação (divisão em dois ou mais segmentos) ou nicho de mercado (divisão em apenas um segmento)?

- f) Qual(is) o(s) mercado(s)-alvo(s) que o hotel atende?
- g) Qual a política de preços adotada a partir da segmentação perante a concorrência?
 Baixo preço Acompanha o preço Não compete em preço
- i) Como são incorporadas as necessidades e motivações dos clientes no processo de inovação de produtos da empresa?
- j) Em que medida é possível personalizar os serviços segundo o segmento alvo?
- k) Existem canais diretos de comercialização que a empresa utiliza para os seus segmentos alvo?

D – PERFIL DO TURISTA DE NEGÓCIOS E EVENTOS

- a) Qual o percentual de viajantes de negócios do hotel?
- b) Em qual período o hotel é mais procurado pelos viajantes de negócios? (Considerar períodos do ano e também média estação).
 Na alta estação Na baixa estação Na média estação
- c) O hotel possui grande representatividade na baixa temporada? Defina os meses.
 Sim Não
- d) Qual a permanência média desse público?
- e) O público de negócios é considerado mais exigente que os demais? Explique.
- f) Do ponto de vista do hotel, quais as preferências do viajante de negócios?
- g) Qual o perfil do viajante de negócios que se hospeda no hotel?
 Grupo corporativo Viajante individual Empreendedor
 Viajante de incentivo

h) Quem geralmente negocia com o hotel?

- Cliente usuário (hóspede) Cliente pagante (empresa)

i) O faturamento gerado por ele é significativo? Qual percentual?

- Sim Não

j) Quais as principais atividades realizadas pelos turistas de negócios?

- Reuniões de negócios Viagens de incentivo Treinamentos
 Eventos Outros _____

k) São desenvolvidas políticas de relacionamento e fidelidade com os viajantes de negócios?

Caso positivo, descreva-as.

- Sim Não

l) Quais são os serviços especializados para o público de negócios?

- Pessoal fluente em outros idiomas Telefone *Business center* Internet
 Wireless computador Impressora TV por assinatura Restaurante 24 h
 Serviço de quarto 24 h *Transfer* Lavanderia 24 h Mensageiro
 Outros: _____ .

m) Descreva as políticas e ações direcionadas para a captação de viajantes de negócios.

n) Há convênios ou parcerias com outras empresas para a captação de hóspedes? Caso positivo, descreva-os.

- Sim Não

o) O hotel adota alguma diferenciação no processo de vendas destinado ao viajante de negócios? Caso positivo, em que ações?

- Sim Não

p) Há diferenciação de tarifas para os viajantes de negócios? Caso positivo, descreva-as.

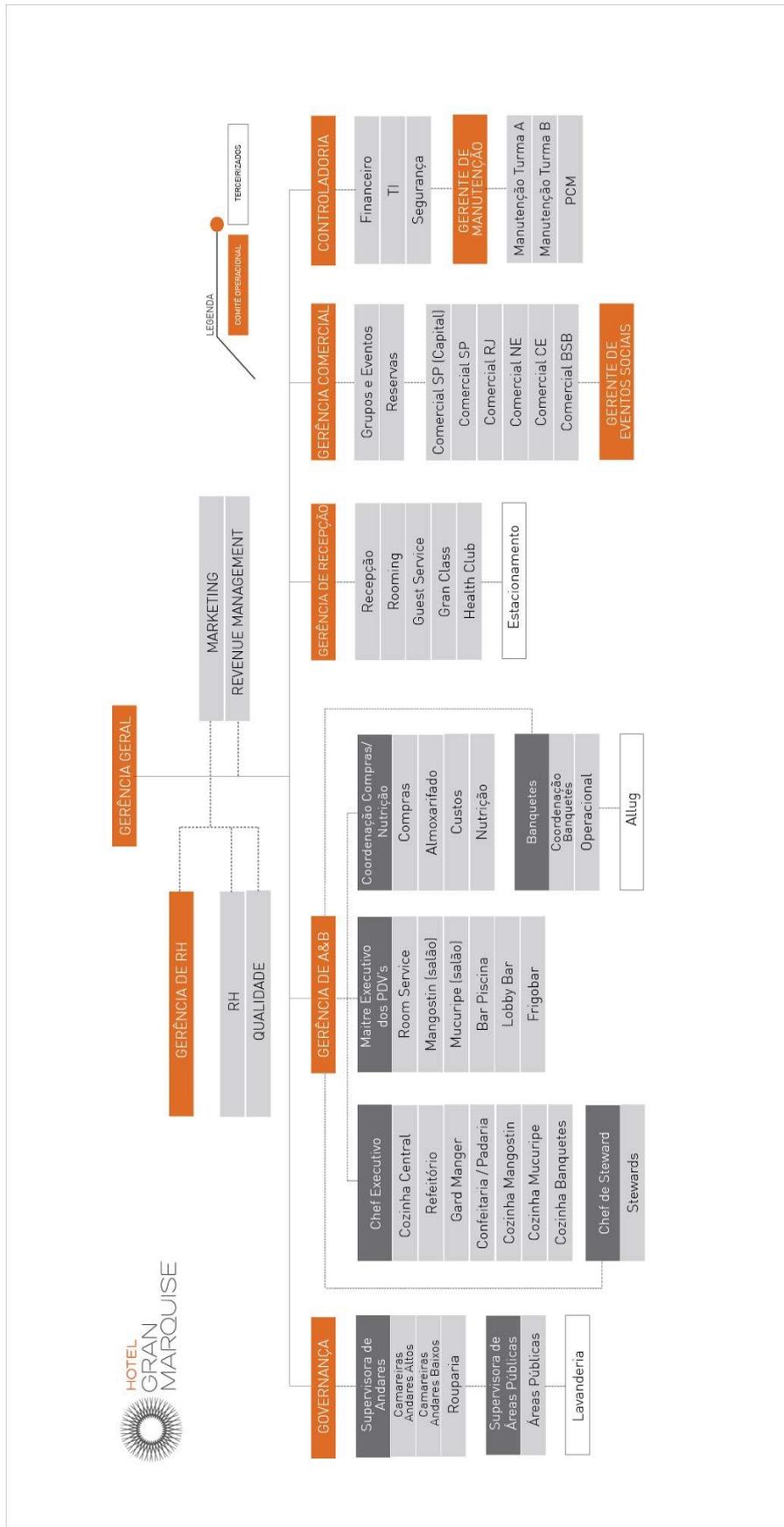
- Sim Não

q) Qual a porcentagem de viajantes de negócios que retornam ao hotel por terem gostado da cidade e dos serviços do hotel?

E - MARKETING DE RELACIONAMENTO

- a) Como está estruturada a gestão das contas corporativas do hotel?
- b) A empresa possui um objetivo claro e definido em cada contato empresarial?
- c) Como a empresa organiza o processo de *feedback* (retroalimentação) e aprendizagem a partir das experiências dos clientes?
- d) Como a empresa mede o retorno dos clientes (uso repetido de seus serviços)?
- e) Em qual cidade o Hotel Gran Marquise possui maior representatividade?

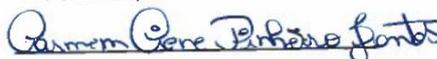
ANEXO A – ORGANOGRAMA DO HOTEL GRAN MARQUISE 2014



ANEXO B- DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO ORTOGRÁFICA DO TRABALHO**DECLARAÇÃO**

Eu, Carmem Ciene Pinheiro Santos, brasileira, solteira, graduada em Letras - Licenciatura Plena (Português/Literatura) - pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), registrada sob o nº 46.290, às fls. 072 do livro GC-51, processo L-1257/2008, em 13/08/2008, declaro, para fins de prova junto à Universidade Estadual do Ceará, que revisei e encontra-se dentro das normas ortográficas e gramaticais vigentes a o trabalho intitulado *Estratégias de marketing da hotelaria para a promoção do turismo de negócios e eventos: estudo de caso do Hotel Gran Marquise em Fortaleza/CE*, da autoria de Magda Edwirges Nobre Silva, apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos da Universidade Estadual do Ceará, para obtenção do título de Mestre.

Fortaleza, 12 de maio de 2015.



Carmem Ciene Pinheiro Santos

ANEXO C – DECLARAÇÃO DE USO DOS DADOS E INFORMAÇÕES PARA FINS EXCLUSIVOS PREVISTOS NA PESQUISA

DECLARAÇÃO DO USO DOS DADOS E INFORMAÇÕES PARA FINS EXCLUSIVOS PREVISTOS NA PESQUISA

DECLARAÇÃO

Está autorizada a utilização das informações do Hotel Gran Marquise para a dissertação cujo tema é Estratégias de marketing da hotelaria para a promoção do turismo de negócios e eventos: estudo de caso do Hotel Gran Marquise em Fortaleza/CE e objetivo geral, analisar as estratégias de marketing da hotelaria direcionadas aos clientes organizacionais no Hotel Gran Marquise, desde que os dados e as informações coletados sejam utilizados apenas para fins deste trabalho.

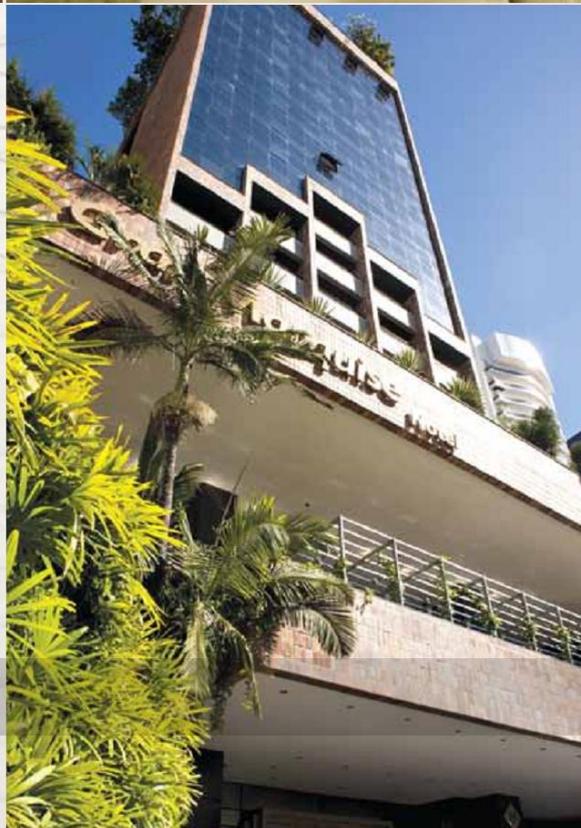
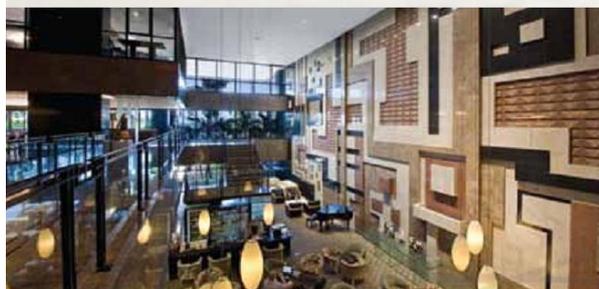
Por ser verdade, firmo a presente.

Fortaleza, 06 de maio de 2015.



José Dionísio Barsi Filho
Diretor

ANEXO D – FICHA CORPORATIVA 2014 – HOTEL GRAN MARQUISE





PAVIMENTO TÉRREO

Centro de Convenções com área total de 950 m². O espaço pode ser dividido em seis salões com divisórias acústicas e removíveis, adequadas para qualquer tipo de evento.

GROUND FLOOR

Convention Center with a total area of 950 m², equipped with removable acoustic partitions. The space can be divided into six large rooms that are perfectly adaptable to any kind of event.



	Área Area	Dimensões Dimensions	Altura Height	Auditório Auditorium	Escola School	Sala em "U" "U" Shape	Banquete Banquet	Coquetel Cocktail	Esp. Peixe Fish
Sala de apoio	6,25 m ²	—	2,74-2,94	—	—	—	—	—	—
Foyer Spazio	162,00 m ²	—	2,74-2,94	—	—	—	—	—	—
Áurea	62,12 m ²	7,10 x 8,75	2,74-2,94	50	24	20	30	50	24
Magna	62,12 m ²	7,10 x 8,75	2,74-2,94	50	24	20	30	50	24
Argentea	62,12 m ²	7,10 x 8,75	2,74-2,94	50	24	20	30	50	24
Senatus	84,43 m ²	9,65 x 8,75	2,74-2,94	70	40	30	30	80	30
Aventino	166,32 m ²	12,60 x 13,20	2,74-2,94	220	80	50	120	250	80
Caelius	220,96 m ²	16,74 x 13,20	2,74-2,94	280	120	70	160	300	100
Áurea + Magna ou Magna + Argentea	124,25 m ²	14,20 x 8,75	2,74-2,94	120	60	30	60	100	40
Senatus + Argentea	146,56 m ²	16,75 x 8,75	2,74-2,94	140	70	40	80	150	50
Áurea + Magna + Argentea	186,37 m ²	21,30 x 8,75	2,74-2,94	180	80	60	100	220	60
Áurea + Magna + Argentea + Senatus	270,81 m ²	30,95 x 8,75	2,74-2,94	250	120	90	150	300	100
Aventino + Caelius	387,28 m ²	29,34 x 13,20	2,74-2,94	600	270	150	350	500	220
* Spazio	742,80 m ²	30,95 x 24,00	2,74-2,94	1000	—	—	600	1000	—

*Junção de todos os salões. / *All meeting rooms together.

PAVIMENTO E

Andar exclusivo para eventos composto de três salões e uma varanda com vista para a Praia do Mucuripe e um belo jardim projetado por Burle Marx, um dos maiores paisagistas do mundo.

LEVEL E

Exclusive floor for events with three large rooms and a beautiful terrace designed by the world-famous landscape architect, Burle Marx, with a view of Mucuripe beach.

CAPITÓLIO



PALATINO



PLANTA DO PAVIMENTO E

BLUEPRINT OF LEVEL E



	Área Area	Dimensões Dimensions	Altura Height	Auditório Auditorium	Escola School	Sala em "U" "U" Shape	Banquete Banquet	Coquetel Cocktail	Esp. Peixe Fish
Capitólio	156,60 m ²	18,00 x 8,70	2,50 - 3,20	180	80	40	100	200	60
Palatino	62,12 m ²	7,46 x 6,32	2,60	30	15	18	-	-	-
Minerva	62,12 m ²	7,50 x 7,20	2,60	30	15	18	-	-	-

COBERTURA

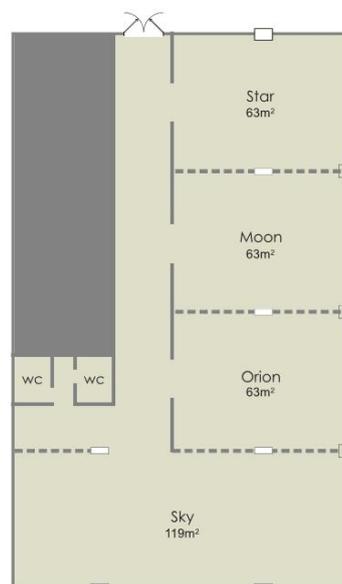
Salão na cobertura de onde se pode ter a mais bela vista da cidade.

PENTHOUSE

Rooftop ballroom with the most beautiful view of the city.



BLUE NIGHT

PLANTA DA COBERTURA
 BLUEPRINT OF THE PENTHOUSE


	Área Area	Dimensões Dimensions	Altura Height	Auditério Auditorium	Escola School	Sala em "U" "U" Shape	Banquete Banquet	Coquetel Cocktail	Esp. Peixe Fish
Star	63 m ²	7,00 x 9,00	2,74	50	24	20	30	50	24
Moon	63 m ²	7,00 x 9,00	2,74	50	24	20	30	50	24
Orion	63 m ²	7,00 x 9,00	2,74	50	24	20	30	50	24
Sky	119 m ²	7,00 x 12,00	2,74	120	60	30	60	100	40
* Blue Night	394,00 m ²	28,00 x 12,00	2,38-2,68	250	80	60	250	300	70

*Junção de todos os salões. / *All meeting rooms together.

BUSINESS CENTER**PAVIMENTO TÉRREO**

Espaço destinado a reuniões corporativas, composto por três salas equipadas com: Projetor e Tela, Home Theater e Wi-fi. O local também conta com um cyber espaço com computadores e serviço de impressão.

GROUND FLOOR

Space dedicated for corporate meetings, which includes three rooms equipped with: Projector and Screen, Home Theater and Wi-Fi. The venue also has a cyber space provided with computers and printing service.

	Capacidade Seating
Sala 1 / Room 1	14 pessoas / people
Sala 2 / Room 2	10 pessoas / people
Sala 3 / Room 3	8 pessoas / people

Conhecida como a cidade do sol, Fortaleza é o local perfeito para você curtir suas férias ou tratar de negócios. Localizado na Avenida Beira Mar, o Hotel Gran Marquise é sua melhor escolha, pois está a dez minutos do centro da cidade, a vinte minutos do aeroporto e próximo das principais opções de lazer e de gastronomia da cidade.

Known as the 'sun city', Fortaleza is the perfect spot to enjoy your vacation or to do business. Located on Avenida Beira Mar, the Gran Marquise Hotel is the best option as it is only 10 minutes away from downtown, 20 minutes from the airport, and it is near to the main leisure and gastronomic attractions.

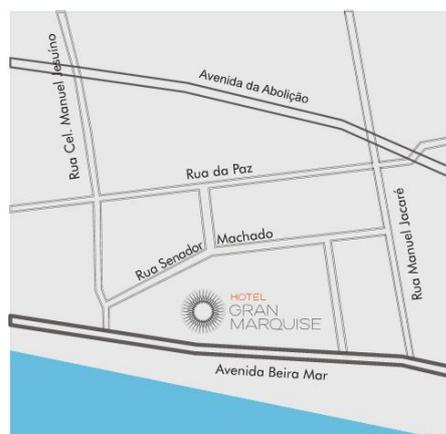


LOCALIZAÇÃO

Av. Beira Mar, 3.980 | Mucuripe
Fortaleza | Ceará | Brasil
CEP: 60165 - 121
Tel: 55 85 4006.5000 | Fax: 55 85 4006.5111
Toll Free: 0800 275 2202
www.granmarquise.com.br

LOCATION

3.980 Beira Mar Ave. | Mucuripe
Fortaleza | Ceará | Brasil
ZIP Code: 60165 - 121
Phone: + 55 85 4006.5000 | Fax: + 55 85 4006.5111
Toll Free: 0800 275 2202
www.granmarquise.com.br



[f](https://www.facebook.com/granmarquisehotel) /granmarquisehotel [t](https://www.twitter.com/granmarquise) @granmarquise