

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TURISMO DE EVENTOS COMO ESTRATÉGIA NO COMBATE A  
SAZONALIDADE: UMA ANÁLISE NA HOTELARIA DE NATAL-RN

POR

ANDRESSA ANDRADE DE MEDEIROS  
BACHAREL EM TURISMO,UFRN,2003

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DEZEMBRO, 2007

© 2007 ANDRESSA ANDRADE DE MEDEIROS  
TODOS DIREITOS RESERVADOS

Divisão de Serviços Técnicos

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Medeiros, Andressa Andrade.

Turismo de eventos como estratégia no combate à sazonalidade: uma análise na hotelaria de Natal-RN / Andressa Andrade de Medeiros. – Natal, RN, 2007.

91 f.

Orientadora: Maria do Socorro Gondim Teixeira.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

I. Estratégia de produção – Dissertação. 2. Turismo de eventos – Dissertação. 3. Hotelaria – Dissertação. 4. Sazonalidade – Dissertação. I. Teixeira, Maria do Socorro Gondim. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/BCZM

CDU 658.5(043.3)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**TURISMO DE EVENTOS COMO ESTRATÉGIA NO COMBATE À  
SAZONALIDADE: UMA ANÁLISE NA HOTELARIA DE NATAL-RN**

**por**

**ANDRESSA ANDRADE DE MEDEIROS**

BACHAREL EM TURISMO, UFRN, 2003

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

**MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DEZEMBRO, 2007**

© 2007 ANDRESSA ANDRADE DE MEDEIROS  
TODOS DIREITOS RESERVADOS

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura do Autor: \_\_\_\_\_

APROVADO POR:

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Maria do Socorro Gondim Teixeira, D.Sc., – Orientadora, Presidente

\_\_\_\_\_  
Prof. Sérgio Marques Júnior, D.Sc., – Membro Examinador

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Tereza de Souza, D.Sc., – Membro Examinador Externo



## **CURRICULUM VITAE RESUMIDO**

Andressa Andrade de Medeiros é Bacharel em Turismo formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) em 2003. No período de graduação, foi bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) com projeto de pesquisa científica junto ao Curso de Turismo. Trabalhou no Hotel Escola Barreira Roxa no departamento de eventos como estágio para conclusão do curso de Turismo. Foi instrutora do curso de Organização de Eventos pelo Hotel Escola Barreira Roxa. Durante três anos, trabalhou em empresas locais de organização de eventos (SPN Marketing & Eventos, Bloco Jerimum), deixando tal função para assumir o cargo de Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo Programa de Engenharia de Produção (PEP) da UFRN.

## **ARTIGOS PUBLICADOS DURANTE A PÓS-GRADUAÇÃO**

MEDEIROS, A. A. et al. Sustentabilidade econômica em unidades de conservação da natureza: um estudo de caso no Parque Estadual Dunas de Natal. XIII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru – São Paulo, 2006.

MEDEIROS, A. A. et al. As práticas de governança corporativa como fator diferenciador do sucesso estratégico de empresas multinacionais. XIII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru – São Paulo, 2006.

MEDEIROS, A. A.; TEIXEIRA, M. S. G.; SILVA, J. G. O processo de gestão ambiental em unidades de conservação da natureza: um estudo de caso no Parque Estadual Dunas de Natal. Revista GEPROS, Ano I, Edição 3, Agosto/2006, ISSN 1809-614X.

MEDEIROS, A. A. et al. Energia solar como estratégia para obtenção de vantagem competitiva: um estudo sobre a sua utilização nos meios de hospedagem do bairro de Ponta Negra, em Natal-RN. XII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru – São Paulo, 2005.

MEDEIROS, A. A.; TEIXEIRA, M. S. G.; SILVA, J. G. O processo de gestão ambiental em unidades de conservação da natureza: um estudo de caso no Parque Estadual Dunas de Natal. XII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru – São Paulo, 2005.

MEDEIROS, A. A.; TEIXEIRA, M. S. G; NAGASHIMA, I. D. Turismo de eventos como estratégia para o desenvolvimento sustentável de regiões marcadas pela sazonalidade: uma alternativa para o destino Natal. XV Encontro Norte Nordeste dos Estudantes de Hotelaria e Turismo, Natal – Rio Grande do Norte, 2005.

MEDEIROS, A. A.; TEIXEIRA, M. S. G.; SILVA, J. G. Sustentabilidade econômica em unidades de conservação da natureza, um enfoque na questão ambiental urbana - estudo de caso: Parque Estadual Dunas de Natal. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre – Rio Grande do Sul, 2005.

MEDEIROS, A. A.; TEIXEIRA, M. S. G.; SILVA, J. G. Diretrizes para criação de agendas 21 escolares: atenção para necessidade de uniformidade e adequação a cada localidade. I Encontro Nordestino de Educação Ambiental, Natal – Rio Grande do Norte, 2005.

MEDEIROS, A. A.; TEIXEIRA, M. S. G.; SILVA, J. G. Parque Estadual Dunas de Natal: um estudo sobre a sua atuação no processo de proteção ambiental e consciência ecológica. I Encontro Nordestino de Educação Ambiental, Natal – Rio Grande do Norte, 2005.

MEDEIROS, A. A.; TEIXEIRA, M. S. G.; MEDEIROS, S. A. Utilização da energia solar pela indústria hoteleira: um estudo sobre o potencial para obtenção de vantagem competitiva. XVIII Encontro Brasileiro de Administração, Natal – Rio Grande do Norte, 2004.

MEDEIROS, A. A.; TEIXEIRA, M. S. G; NAGASHIMA, I. D. Turismo de eventos como estratégia para o desenvolvimento sustentável de regiões marcadas pela sazonalidade: uma alternativa para o destino Natal. XVIII Encontro Brasileiro de Administração, Natal – Rio Grande do Norte, 2004.

MEDEIROS, A. A.; TEIXEIRA, M. S. G; NAGASHIMA, I. D. Turismo de eventos como estratégia para o desenvolvimento sustentável de regiões marcadas pela sazonalidade: uma alternativa para o destino Natal. X Seminário de Pesquisa do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN, Natal – Rio Grande do Norte, 2004.

MEDEIROS, A. A. Educação, Cultura e Hospitalidade na Revista Hospedagem Brasil, Ano V, Edição 13, 2003.

MEDEIROS, A. A. Educação, Cultura e Hospitalidade. Disponível em <<http://www.revistaturismo.com/artigos/hospitalidade.html>> Junho/2003.

*Dedico este trabalho àqueles que me fizeram  
entender o verdadeiro sentido da vida: meus  
pais, Dete e Andrade (in memoriam)*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, sobretudo, pela companhia fiel durante cada dia da minha vida e por me conceder o privilégio de estar cercada de pessoas que alicerçam os pilares que me sustentam e fortalecem.

Aos meus pais, Dete e Andrade (*in memoriam*), que sempre me deram de tudo e que tão pouco receberam frente à incansável missão de me mostrar os valores corretos da vida e ensinar a ter perseverança e determinação para alcançar meus objetivos. Papito, com profunda saudade, mas com a plena certeza de um reencontro, te agradeço por tudo, hoje e sempre. Mãe, nunca serei suficientemente grata pela sua paciência e amor incondicional.

A mim, por não ter desistido e poder estar comemorando esta vitória, encerrando, enfim, este ciclo, tornando o impossível possível.

À minha família, por sempre estar ao meu lado de forma especial e imprescindível e por ter acreditado em mim, desde sempre. Com muito carinho, agradeço especialmente aos meus irmãos, Sayonara, Gardênia e Maninho; minha vó Bastinha; minha tia Santina; meus primos, Mari, Júnior, Maxwell, Hélio e Alexandre; aos novos membros da família, Fernando e Victor; meus sobrinhos, Ana e Marquinhos. Adoro vocês... Muito!

Aos meus amigos de fé e das horas incertas, pela sempre confiança, carinho, atenção e apoio nesta jornada que às vezes parecia não ter fim. Sem o incentivo e força de vocês, não sei o que seria deste trabalho. Meu muito, muito e muito obrigada a Dj, Clarice, Deyse, Magali, Ursula e Mari. E um obrigada especial a Carol, Binha, Luana, D. Dilma, Thereza, Iris, Toshi, Natália, Jisreelly. Valeu amigos!

Aos meus filhinhos, pela compreensão silenciosa e pelos momentos de descontração nas horas de angústia e desânimo.

À orientadora e amiga Socorro. Durante este tempo de curso tive a oportunidade de poder expandir o nosso vínculo acadêmico e construir uma relação que nos permitiu compartilhar momentos que ficarão guardados para sempre em minha memória. Pronto!

Aos colegas Verônica e Itamar, pelo companheirismo e solidariedade vividos durante o mestrado. Em especial a Verônica, por todo apoio e orientação na análise estatística do trabalho.

Aos hotéis que colaboraram com a pesquisa de campo e fornecimento de dados, sem os quais a realização desta pesquisa não teria sido possível.

À Cleide, secretária do Programa de Engenharia de Produção, pela paciência, atenção e dedicação dispensadas a todos os mestrandos.

Ao professor Paulo Roberto, pela orientação na elaboração do instrumento de pesquisa.

Ao professor Sérgio Marques, pela prontidão e interesse demonstrado em colaborar com este trabalho, especialmente pelas orientações concedidas durante o exame de qualificação, e à professora Tereza de Souza, por ter aceitado o convite para banca de defesa.

Àqueles que não acreditaram que este momento iria chegar, por terem me motivado a seguir em frente e acreditar em mim, acima de tudo.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente na elaboração deste trabalho, quer criticando, quer incentivando, gostaria de manifestar meus sinceros agradecimentos.



*“Uma coisa só é impossível até o momento que alguém duvide e resolva provar o contrário.”*

*Albert Einstein*

Resumo da Dissertação apresentada ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

## **TURISMO DE EVENTOS COMO ESTRATÉGIA NO COMBATE À SAZONALIDADE: UMA ANÁLISE NA HOTELARIA DE NATAL-RN**

ANDRESSA ANDRADE DE MEDEIROS

Dezembro/2007

Orientadora: Maria do Socorro Gondim Teixeira, Dr<sup>a</sup>  
Curso: Mestrado em Engenharia de Produção

O objetivo deste trabalho foi analisar o turismo de eventos e a atuação deste segmento de mercado como estratégia no combate à sazonalidade na hotelaria de Natal, na visão de executivos/gerentes do setor. Para viabilização deste estudo duas pesquisas foram realizadas: inicialmente uma pesquisa bibliográfica envolvendo os conceitos associados à temática em questão de forma a proporcionar o embasamento teórico-científico e um levantamento de dados através de pesquisa de campo, a qual foi aplicada nos estabelecimentos da população do trabalho com o auxílio de um formulário respondido mediante entrevista pessoal. As técnicas de análise dos dados foram: estatística descritiva e teste *Kolmogorov-Smirnov*. Dentre os resultados encontrados, constatou-se que os principais motivos alegados pelos hotéis para ingressar no segmento de eventos foram o alinhamento às empresas concorrentes, a diversificação nas opções no sentido de ocupar os estabelecimentos durante o período de baixa temporada e resposta à demanda de mercado. Investigou-se o perfil dos eventos ocorridos nos hotéis de Natal no que se refere ao porte, origem do público, tipos de eventos e frequência de realização dos mesmos, bem como a capacidade destes estabelecimentos para atender a este segmento. Apontou-se que apesar de os hotéis concordarem que os eventos são estratégias importantes no combate à sazonalidade, os estabelecimentos ainda sofrem com os efeitos da flutuação da demanda, o que pode ser justificado a partir do momento em que se considera que os eventos também se comportam de maneira sazonal, havendo maior concentração em certos períodos do ano. Avaliou-se que a principal vantagem percebida pela realização dos eventos nos hotéis é a utilização dos serviços de alimentos e bebidas, superando a vantagem da elevação das taxas de ocupação dos apartamentos.

Palavras-chave: Estratégia, Turismo de Eventos, Hotelaria, Sazonalidade

Abstract from the essay presented in the program of Production Engineering from the Federal University of Rio Grande do Norte as part of the requisites necessary to the acquirement from Master degree in Sciences of Production Engineering.

**EVENTS TOURISM AS STRATEGY IN THE COMBAT TO THE SEASONALITY:  
AN ANALYSIS IN THE NATAL'S-RN HOTEL.**

ANDRESSA ANDRADE DE MEDEIROS

December/2007

Adviser: Maria do Socorro Gondim Teixeira, D. Sc.

Course: Master Degree in Sciences of Production Engineering

The aim of this work is to analyse the tourism events and the performance of this segment from market as strategy in the combat of Natal's hotel seasonality, in the executives/managers's vision from this sector. Two searches were realized to turn available this study: Initially a bibliographic search involving the concepts associated with the thematic in question so that it arranges the embasament theoretic-scientific and a survey from facts through the country search, where it was applicable in the establishments of work's population with the auxiliary from a formulary answered by a personal interview. The analyses techniques through facts were: estatistic descriptive and Kolmogorov-smirnov test. Among the results found, it was verified that the main reasons alleged by the hotels to ingress in the segment from the events were the alinement from the competitive company, the diversification in the options in the sense of occupy the establishments during the period of low season and answer to the demand of market. Investigated the profile from the events ocurred in the Natal hotels referring to the port, public origin, kinds of events and frequency from their realizations, as well as, the capacity from these establishments to attend this segment. It was noticed that in spite of the hotels agree that the events are important estrategies to combat the seasonality, the establishments still suffer with the flutuation, what can be justified from the moment that it's considered that the events also behave from seasonal manner, having more concentration in certain periods from the year. It was evaluated that the main advantage noticed by the realization from the hotels's events is the utilization from alimentation and drinking services, surpassing the advantage from elevation of taxes occupation from the apartments.

Keywords: Strategy, Events Tourism, Hotel, Seasonality

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 2. 1 – Fluxo turístico receptivo internacional – 2000-2005 / Regiões do mundo (em milhões).....	22
Quadro 2. 2 – Turismo receptivo internacional – taxas de crescimento 2005-2004.....	22
Quadro 2. 3 – Turismo receptivo internacional – <i>Share</i> 2005.....	23
Quadro 2. 4 – Receita cambial do turismo no Brasil.....	23
Quadro 2.5 – Número total de empregos formais e informais gerados pela atividade turística no Brasil.....	24
Quadro 2.6 – Composição dos gastos dos participantes de eventos.....	41
Quadro 2.7 – Motivação dos turistas que visitam o Brasil.....	44

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 2.1 – Fatores determinantes da competitividade.....	10
Figura 2.2 – Número de eventos por ano, segundo as regiões brasileiras.....	40
Figura 2.3 – Efeito multiplicador do turismo de eventos.....	42
Figura 2.4 – Sistema hotel.....	57
Figura 4.1 – Classificação dos hotéis por categoria turística.....	67
Figura 4. 2 – Número de unidades habitacionais dos hotéis.....	67
Figura 4. 3 – Relação entre o tempo de existência do hotel e o número de leitos.....	68
Figura 4. 4 – Faixa etária dos entrevistados.....	69
Figura 4.5 – Porte dos eventos realizados nos hotéis.....	71
Figura 4.6 – Tipos de eventos realizados nos hotéis e frequência de realização.....	72
Figura 4.7 – Origem do público que participa dos eventos nos hotéis de Natal.....	75
Figura 4.8 – Meios utilizados pelos hotéis para divulgação da estrutura de eventos (número de hotéis).....	77
Figura 4.9 – Período do ano de realização dos eventos nos hotéis.....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Tempo de existência dos hotéis.....	66
Tabela 4.2 – Nível de escolaridade dos entrevistados.....	69
Tabela 4.3 – Quantidade de pessoas que compõem o departamento de eventos nos hotéis.....	72
Tabela 4.4 – Vantagens percebidas devido à realização dos eventos, classificadas por ordem de importância.....	74
Tabela 4.5 – Distribuição dos hotéis quanto a percepção da vantagem referente à utilização dos serviços de alimentos e bebidas com relação ao porte do evento.....	74
Tabela 4.6 – Distribuição dos hotéis quanto a percepção da vantagem referente ao aumento na taxa de ocupação dos apartamentos com relação ao porte do evento.....	75
Tabela 4.7 – Relação entre o porte dos eventos e a origem do público (quantidade de hotéis).....	76
Tabela 4.8 – Diferenciais que os hotéis possuem que ajudam no processo de captação dos eventos, avaliados por ordem de importância.....	76
Tabela 4.9 – Prova de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> para as variáveis observadas com relação à frequência de realização de cada tipo de evento nos hotéis.....	79
Tabela 4.10 – Prova de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> para as declarações observadas.....	80
Tabela 4.11 – Prova de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> para o grau de importância das vantagens percebidas.....	80
Tabela 4.12 – Prova de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> para o grau de importância dos diferenciais dos hotéis.....	81

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1 Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivos.....	3
1.1.1 Geral.....	3
1.1.2 Específicos.....	3
1.2 Relevância.....	3
1.3 Metodologia Geral do Trabalho.....	4
1.4 Estrutura Geral da Dissertação.....	5
<b>Capítulo 2 Turismo de Eventos como Estratégia Hoteleira no Combate à Sazonalidade.....</b>	<b>7</b>
2.1 O Ambiente Competitivo e as Estratégias.....	7
2.1.1 Competitividade.....	8
2.1.2 Estratégia.....	11
2.2 Turismo, Sazonalidade e Segmentação de Mercado.....	18
2.2.1 Turismo: Evolução Histórica e Definições.....	19
2.2.2 Turismo como Atividade Econômica.....	21
2.2.3 Sazonalidade no Mercado Turístico.....	24
2.2.4 Segmentação do Mercado Turístico.....	28
2.3 Turismo de Eventos.....	32
2.3.1 Aspectos Históricos.....	32
2.3.2 Conceitos Introdutórios e Classificação.....	36
2.3.3 A Dinâmica do Turismo de Eventos: um Segmento em Ascensão.....	39
2.4 Hotelaria.....	48
2.4.1 Origem e Expansão da Hotelaria.....	48
2.4.2 Números do Mercado Hoteleiro e Sistema de Classificação.....	53
2.4.3 Conceitos e Características.....	55

2.4.4 Eventos na Hotelaria: Nova Tendência de Mercado.....	58
<b>Capítulo 3 Metodologia da Pesquisa de Campo.....</b>	<b>62</b>
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	62
3.2 População.....	63
3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	63
3.4 Coleta de Dados.....	64
3.5 Técnicas de Análise dos Dados.....	64
<b>Capítulo 4 Resultados e Discussões.....</b>	<b>66</b>
4.1 Análise Descritiva do Perfil das Empresas e dos Entrevistados.....	66
4.2 Análise Descritiva da Prática do Turismo de Eventos nos Hotéis de Natal.....	70
4.3 Teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	78
<b>Capítulo 5 Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>82</b>
5.1 Conclusões da Pesquisa de Campo.....	82
5.2 Análise Crítica do Trabalho.....	83
5.3 Limitações do Estudo.....	84
5.4 Recomendações e Direções de Pesquisa.....	84
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa.....</b>	<b>89</b>

# Capítulo 1

## Introdução

No mundo atual dos negócios, muitos consideram competitividade a palavra de ordem e em sua busca as empresas definem suas estratégias, dando significado e direção às atividades desenvolvidas.

Uma estratégia está essencialmente relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tendo em vista a neutralização das ameaças e a maximização das oportunidades. Tal processo, que deve compatibilizar as atividades da organização com o ambiente no qual ela opera, visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças concorrenciais.

O turismo é um dos ramos da atividade comercial que mais cresce no mundo, possuindo grande capacidade de dinamizar os mais diversos setores da economia. Apesar de sua notoriedade, a atividade turística passa a depender, cada vez mais, de estudos que indiquem como ela deverá se ajustar para atender aos novos paradigmas. Isso se justifica devido ao clima de incerteza com relação ao futuro, ao ambiente de intensa turbulência e de inúmeras mudanças em curtos intervalos de tempo, além da nova postura do público consumidor que se beneficia das vantagens de estar vivendo em um mundo globalizado.

A utilização das estratégias no turismo pode ser visualizada através da percepção das alterações do mercado que podem determinar um negócio no futuro, colaborando para construir uma postura que seja ao mesmo tempo forte e flexível para se sobrepôr às imprevisíveis forças do ambiente concorrencial.

Em seu processo evolutivo, o turismo começou a sentir a necessidade de utilizar o conceito de segmentação, permitindo experiências mais autênticas e buscando um diferencial a partir de uma identificação precisa entre oferta e demanda.



Dentro dessa proposta, o segmento de eventos se enquadra como uma estratégia que atua no sentido de estabilizar os destinos de forma a garantir uma rentabilidade sustentada que resista a um dos maiores entraves da atividade turística, a sazonalidade.

Nesse sentido, os eventos passam a ser considerados como o grande negócio do turismo e a sua percepção enquanto estratégia é explicada a partir do momento em que tal segmento reverte a instabilidade do setor turístico em oportunidade de negócio.

Dentre os elementos que compõem o turismo, a hotelaria constitui-se como um de seus pilares essenciais. Por outro lado, é válido acrescentar que o setor hoteleiro sofre com os efeitos da sazonalidade na proporção de sua importância para a atividade turística. Por causa desta ameaça observada no ambiente empresarial, o mercado vem, gradativamente, buscando alternativas no sentido de atenuar os impactos sofridos pela flutuação da demanda. Nesse contexto, os hotéis vêm gradativamente buscando a exploração do nicho de eventos e seus potenciais resultados.

Esta situação já é percebida nos produtos em sintonia com as novas tendências do mercado que solicitam diversificação nas opções para sua demanda. É o caso, por exemplo, daqueles que até então focalizavam seus investimentos e esforços no sentido de uma promoção predominante, ou até mesmo exclusiva, do turismo de lazer.

Sendo assim, na tentativa de contribuir com o setor de turismo e a hotelaria da cidade do Natal, este trabalho propõe-se a estudar o segmento de eventos inserido na importância da construção de um processo permanentemente estável que garanta um desenvolvimento harmônico da localidade.

Este trabalho analisa a prática do turismo de eventos na hotelaria de Natal e a percepção deste segmento de mercado como estratégia no combate à sazonalidade.

O presente capítulo apresenta: a contextualização referente ao turismo de eventos como estratégia hoteleira no combate à sazonalidade; os objetivos do trabalho; a relevância da pesquisa; a metodologia aplicada para desenvolvimento do presente estudo e sua estrutura geral.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Geral**

Analisar o turismo de eventos e a atuação deste segmento de mercado como estratégia no combate à sazonalidade na hotelaria de Natal, na visão de executivos/gerentes do setor.

### **1.1.2 Específicos**

- a) Analisar de que forma os hotéis que trabalham com eventos em Natal têm se estruturado para atender a demanda desse segmento.
- b) Investigar o perfil dos eventos que são realizados nos hotéis de Natal.
- c) Analisar as principais vantagens percebidas através da realização dos eventos nos hotéis, avaliando principalmente a atuação deste segmento como estratégia no combate à sazonalidade.

## **1.2 Relevância**

Este trabalho está inserido na problemática que analisa a utilização de um segmento de mercado, os eventos, como uma estratégia no combate a um dos maiores entraves da atividade turística, que é a sazonalidade.

Do ponto de vista acadêmico e científico, a presente pesquisa está diretamente relacionada à área de Estratégia.

Com base na pesquisa bibliográfica realizada para o desenvolvimento deste trabalho, percebe-se que existe uma lacuna do conhecimento sobre o turismo de eventos na hotelaria, especialmente quando se faz a inter-relação deste tema com a área de Estratégia.

Nesse contexto, pesquisar uma área do conhecimento com uma lacuna a ser preenchida torna-se relevante do ponto de vista científico, uma vez que contribui para que o turismo de eventos seja entendido como uma estratégia no cenário evolutivo da hotelaria, discutindo a sua importância no combate à sazonalidade.

O turismo tem se apresentado como uma potencial alternativa para as localidades que invistam nesta atividade de forma planejada, o que se explica por a mesma ser considerada como um fenômeno multiplicador em termos de alavancagem da economia de um país.

O Brasil é um destino que vem gradativamente se beneficiando dos efeitos positivos desta atividade, seja através da geração de renda, da criação de empregos, da entrada de divisas e aquecimento da atividade empresarial.

Devido a essa importância sócio-econômica, o turismo foi o alvo deste trabalho. O enfoque na hotelaria justifica-se por esse setor se constituir como um dos pilares essenciais para dar suporte à atividade e, ao mesmo tempo, ser um dos maiores prejudicados com os efeitos da sazonalidade turística.

Nesse sentido, o estudo do turismo de eventos inserido na gestão do turismo contribui para a difusão de uma estratégia capaz de neutralizar os potenciais efeitos da sazonalidade e, em paralelo, permite o conhecimento de como a rede hoteleira de Natal tem se moldado e posicionado diante desse nicho de mercado.

Nessa perspectiva, a abordagem proposta no trabalho possibilita que as empresas locais compreendam uma estratégia que colabora para a sustentabilidade da atividade, mediante a transformação de uma ameaça em oportunidade de mercado.

Diante dessas considerações, pode-se constatar que o presente estudo tem relevância nos aspectos acima relacionados.

### **1.3 Metodologia Geral do Trabalho**

O trabalho realizado teve caráter descritivo-exploratório quanto aos seus objetivos.

A metodologia utilizada foi formada inicialmente por uma pesquisa bibliográfica que constitui o referencial teórico, o qual proporcionou o embasamento científico em todas as etapas do estudo.

A pesquisa de campo teve o propósito de conhecer a prática do turismo de eventos e a percepção deste segmento de mercado como estratégia no combate à sazonalidade, na visão do setor hoteleiro de Natal.

Em relação à classificação desta pesquisa, quanto ao procedimento adotado para levantamento dos dados, a mesma pode ser definida como *survey*. Na percepção de Santos (2004), este procedimento é especialmente útil à medida que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter.

Nesse contexto, a opção na utilização do método acima descrito justifica-se por entender que o mesmo possibilita a apuração das características dos fatos ou fenômenos

através de uma coleta sistemática de dados, a qual permite uma análise onde os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados sem a interferência do pesquisador.

Os dados foram coletados por meio de formulário (Apêndice A). A população definida para o estudo referiu-se aos hotéis de Natal que trabalham com o segmento de eventos e que tenham acima de 150 apartamentos, no total de 09 estabelecimentos.

Os dados obtidos foram estudados de duas formas: análise descritiva e teste *Kolmogorov-Smirnov*. Através da aplicação dessas técnicas buscou-se investigar os seguintes aspectos: a capacidade física e de pessoal para atendimento a este segmento; o perfil dos eventos que são realizados; a origem do público; os diferenciais que o hotel dispõe para trabalhar com este nicho de mercado; os meios de divulgação utilizados para divulgação da estrutura de eventos; o período do ano que concentra os maiores índices de eventos realizados nos hotéis; as principais vantagens percebidas pela hotelaria local com os eventos e a visão da hotelaria local quanto à utilização do segmento de eventos como estratégia adotada para combater o fenômeno da sazonalidade turística.

#### **1.4 Estrutura Geral da Dissertação**

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto da introdução, que contextualiza a problemática em estudo, bem como expõe o objetivo do trabalho, a relevância da pesquisa e a organização da dissertação.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico. Dentro dessa proposta trabalha-se uma revisão bibliográfica focada nos pilares que embasam o desenvolvimento do estudo, sendo estes: o turismo, o fenômeno da sazonalidade turística, a segmentação do mercado turístico, o turismo de eventos e a sua dinâmica, o ambiente competitivo e as estratégias e, por fim, o estudo do setor hoteleiro partindo-se da teoria deste ramo utilizar o turismo de eventos como uma estratégia no combate à sazonalidade.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para desenvolvimento do trabalho, descrevendo a população, instrumento de coleta de dados e as técnicas de análise estatística dos mesmos.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de campo através da análise estatística dos dados, assim como a discussão sobre os dados e informações encontradas.

O quinto capítulo trata das conclusões e recomendações alcançadas, apresentando uma análise crítica do trabalho, as limitações do estudo e algumas perspectivas e direções para pesquisas futuras.

## Capítulo 2

# Turismo de Eventos como Estratégia Hoteleira no Combate à Sazonalidade

Este capítulo é fruto de uma revisão teórica que proporciona o embasamento científico necessário para o desenvolvimento das etapas deste estudo.

Para tanto, está composto de quatro seções. A primeira explora o ambiente competitivo e as estratégias, introduzindo conceitos e elementos de discussão relacionados a esses temas. A segunda aborda a atividade turística, incluindo sua evolução histórica, definições e estendendo a discussão para o fenômeno da sazonalidade e o processo de segmentação do mercado turístico. A terceira seção trata especificamente do turismo de eventos, estudando os aspectos históricos, os conceitos introdutórios e o processo de classificação, bem com a dinâmica deste segmento. A quarta seção aborda a hotelaria, contemplando os conceitos, características e perfil deste setor. Finalizando esta seção e o arcabouço teórico que fundamenta o presente trabalho, comenta-se sobre a utilização do turismo de eventos pela hotelaria como estratégia no combate à sazonalidade.

### 2.1 O Ambiente Competitivo e as Estratégias

Na atual arena competitiva onde as empresas atuam, a formulação e implementação de estratégias passa a ser tratada como elemento essencial de modo que as organizações consigam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Baseando-se nessa contextualização, esta seção realiza, inicialmente, um breve estudo acerca do fenômeno da competitividade. A partir disso, a presente pesquisa aborda uma revisão bibliográfica focada no campo das estratégias, introduzindo conceitos e elementos de discussão relacionados a esse tema.

### **2.1.1 Competitividade**

No século XXI, o regime de competição intensificado e o cenário de economia globalizada obrigam os empresários a revisar seus enfoques de pensamento estratégico. Dentro dessa perspectiva, a capacidade de competir em meio às freqüentes variações do mercado é algo fundamental às empresas e, em sua essência, está relacionada à compreensão sobre onde, porque e como se está competindo.

Mais do que um objetivo empresarial, o significado do termo competitividade passa a ser encarado e entendido como uma necessidade e condição para sobrevivência, apresentando um caráter profundamente dinâmico.

Segundo Silva (2001, p.01),

para acompanhar o complexo processo concorrencial, as empresas devem ter um olho no passado – para fortalecer os acertos e não repetir erros; os pés firmes no presente – para posicionar-se com segurança diante da instabilidade do mercado; e um olhar atento para o futuro – para promover os ajustes necessários.

A natureza da competição não é, portanto, o equilíbrio, mas sim um perpétuo estado de mudanças. Atualmente, as empresas competitivas são aquelas capazes de procurar incansavelmente a liderança do seu setor e dedicar tempo à antecipação das mudanças e construção do futuro.

Nesse processo, Drucker (1980) defende a importância de se administrar o presente pensando no futuro. Complementando tal percepção, o referido autor comenta que, acima de tudo, é preciso administrar observando as mudanças que se transformam em ameaças ou oportunidades, sendo interessante o direcionamento de esforços para que as empresas amortecem ou se adaptem às mudanças e, nesse ritmo, aproveitem e absorvam as oportunidades.

Silva (2001) acrescenta que a construção do futuro depende da interação dos agentes que participam da configuração do sistema econômico, sendo estes: as empresas, o Estado, os consumidores e as instituições em geral, cada qual com suas missões.

Nessa ótica, o Estado visa a atender as necessidades dos cidadãos; os consumidores desejam produtos e serviços com qualidade e baixo custo; enquanto que as empresas buscam o crescimento e lucro.

Considerando que as demandas de cada componente são distintas e sofrem modificações no tempo e no espaço, a interação entre tais elementos torna-se complexa, uma vez que estão sujeitos a variáveis dificilmente controláveis.

No que tange ao papel das empresas, estas, através de seus gestores, precisam reconhecer os atuais desafios impostos pela conjuntura vigente e se adaptar aos desafios que possam surgir.

Diante de um futuro incerto e da constatação de um estado contínuo de mudanças, as empresas devem submeter-se a freqüentes reavaliações das tendências do mercado, repensando e adequando seu posicionamento ao ambiente concorrencial.

Para tanto, um fator decisivo nesse processo refere-se ao conhecimento da empresa acerca dos fatores determinantes da competitividade, fazendo-se necessário a leitura e interpretação destes para participação no ambiente concorrencial em condições favoráveis.

Tratando-se de competitividade, a concorrência deve ser percebida como a arena de negócios na qual as empresas competem. Assim, todo e qualquer elemento que esteja direta ou indiretamente relacionado com a concorrência, parece ser, em potencial, um fator que possa determinar a competitividade de uma empresa (PORTER, 1989).

A competitividade compõe-se de um micro e macroambiente permeados de elementos tangíveis e intangíveis, influenciados pela previsibilidade e imprevisibilidade de fatores sob o controle da empresa ou sob os quais ela não possui controle algum.

Dentro dessa temática, Coutinho & Ferraz (1995) subdividem a natureza da competitividade em três fatores: internos à empresa ou empresariais, estruturais e sistêmicos, conforme ilustrado na figura a seguir.



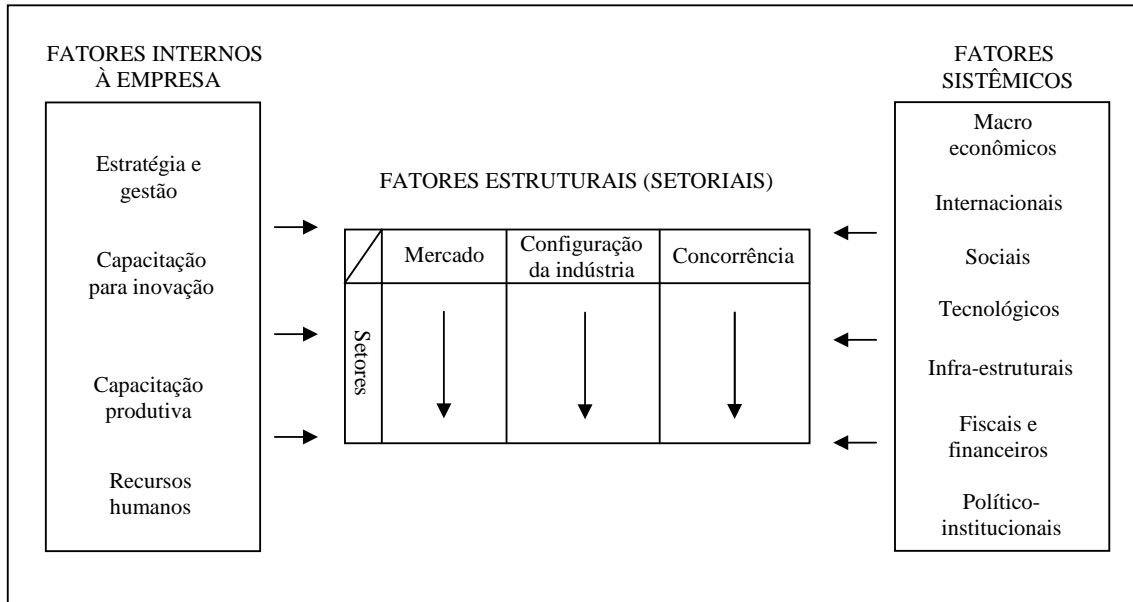


Figura 2.1 – Fatores determinantes da competitividade

Fonte: COUTINHO & FERRAZ (1995, p.19)

Os fatores internos à empresa referem-se àqueles sobre os quais ela possui efetivamente controle e poder de decisão. Tais fatores dizem respeito à sua capacidade de gerenciar o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com o cliente, para com isso diferenciar-se dos seus concorrentes por meio de práticas que possam criar valor e, conseqüentemente, geram vantagem competitiva. Ou seja, são os fatores que determinam diretamente o curso de ações da empresa, definindo seu potencial para permanecer e concorrer no mercado.

O segundo conjunto de fatores, os estruturais, caracteriza o ambiente competitivo que a empresa enfrenta diretamente, sobre os quais o controle é apenas parcial. Estão relacionados às características dos mercados, à configuração da indústria e à concorrência.

Já os fatores sistêmicos englobam aqueles estritamente externos à empresa, sobre os quais a empresa apenas pode exercer influência. Compõem os fatores sistêmicos, dentre outros: os direcionamentos econômicos, sociais e políticos do país, a tendência de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e mundial; o nível de emprego e seu impacto nas pressões salariais e no aumento do consumo.

Deve-se destacar que o elemento básico de análise da competitividade é a empresa. A falta de reconhecimento por parte da empresa dos rumos do seu mercado e da influência do ambiente no qual está inserida, aliada à indefinição quanto às capacitações necessárias

para atuar, embasam as explicações que justificam por que algumas empresas sobrevivem no mercado, enquanto outras morrem ou se fundem.

Conforme o entendimento de Silva (2001, p.03),

conhecer a si mesma (fatores internos), identificar as armas e regras do jogo (fatores estruturais) e refletir sobre o macroambiente (fatores sistêmicos) não garantem necessariamente sucesso eterno para a organização; assegura-lhe, porém, ótimas condições para concorrer e permanecer atuante no mercado.

No contexto atual dos negócios, muitos consideram competitividade a palavra de ordem e em sua busca as empresas traçam as suas estratégias. Ao analisar a estrutura das organizações, Porter (1998) observou que a essência da formulação das estratégias é lidar com a competição.

As incertezas geradas pelas turbulências do ambiente externo e a necessidade de preparar a organização para o futuro, garantindo a criação e a multiplicação de seu valor, nessas condições, determinam a necessidade da previsão e projeção do rumo a ser seguido de forma a alcançar resultados favoráveis e sustentáveis no tempo (VALDÉS, 2003).

O bom desempenho empresarial passou a ser considerado uma função do ajuste da empresa ao seu ambiente, alcançado a partir do uso de estratégias adequadas.

### **2.1.2 Estratégia**

Originariamente, a utilização da palavra estratégia e o emprego da terminologia remontam à evolução militar. O termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa general. Nesse contexto histórico, a estratégia está associada a um campo de batalha, meditando sobre como vencer o inimigo, ou seja, referindo-se à arte de dirigir forças militares durante um conflito. Pensadores como Sun Tzu (500 a 400 a.C.), Napoleão (fins do século XVII e começo do século XIX), Von Clausewitz (primeira metade do século XIX), incluíram em seus escritos diversas concepções, princípios, maneiras e artifícios de como vencer uma guerra e perpetuar no poder.

De acordo com Ghemawat (2000), as experiências vivenciadas durante o período de guerra propiciaram o desenvolvimento de novos instrumentos, técnicas e o uso do pensamento estratégico formal, para guiar as decisões gerenciais. A partir dessa época, o significado da palavra estratégia foi ampliado e passou a apresentar uma concepção mais abrangente, tendo sido incorporada ao mundo dos negócios a partir da década de 60.

No ambiente das organizações, a necessidade de introduzir estratégias surgiu a partir do momento em que outros instrumentos até então utilizados, como gestão por objetivos, mecanismos de controle e planejamento plurianuais, mostraram-se insuficientes para lidar com a complexidade das variações inesperadas do ambiente, mudanças de orientação político-econômica, intensificação das pressões competitivas, processo de reorganização das empresas, aceleração continuada na geração de conhecimento novo e outros elementos para os quais tornou-se necessária a criação de novas formas de gestão.

A estratégia no contexto de negócios é, segundo Andrews *apud* Tavares (1991, p.166) “a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e em que classe de empresa é ou quer ser”.

O termo estratégia recebe um extenso número de definições. No entanto, todas evidenciam um sentido comum, através do qual as organizações procuram se adaptar aos ambientes externo e interno, colocando em prática um curso de ações estabelecidas implícita ou explicitamente.

Estratégia, como conceito, envolve uma série de aspectos, tais como: atendimento de objetivos, preparação para o futuro, maximização de retorno sobre o investimento, plano integrado de ações, entre outros (ZACCARELLI, 1990).

Mintzberg & Quinn (2000) comentam que talvez não haja uma definição simples de estratégia, porém defende a existência de áreas gerais de concordância a respeito de sua natureza, sendo estas: a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; ela é complexa, pois as mudanças podem modificar as organizações; envolve questões de conteúdo e de processo; geralmente não são totalmente realizadas como estipulado; existem em níveis diferentes; a estratégia envolve vários processos de pensamento, ou seja, exercícios conceituais e analíticos; e, por último, a estratégia focaliza o esforço da organização, dando-lhe direção, consistência, e sintetizando diferentes visões com um ótimo grau de generalidade.

Em geral, as definições mais aceitas são aquelas que se referem à estratégia como modelos de decisão em uma organização, modelos estes que determinam e revelam seus objetivos e propósitos, produzem as principais políticas e planos para realizarem os objetivos e definem o alcance dos negócios que a empresa persegue.

A respeito das diversas definições atribuídas ao termo estratégia, apresenta-se a seguir algumas dentro da vasta literatura existente, de acordo com a visão dos autores abaixo relacionados.

Para Johnson & Scholes (1988, p.12), estratégia é a “compatibilização das atividades de uma organização com o ambiente em que ela opera e com as capacidades de seus próprios recursos”.

De acordo com Oliveira (1988, p.21), “a estratégia está relacionada a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”.

Na percepção de Day et al. (1999, p.15), “a estratégia é algo complexo. O impacto de uma estratégia é determinado não apenas pela ação inicial da empresa, mas também pela interação da estratégia com concorrentes, clientes e outros protagonistas do ambiente competitivo”.

Porter (1999, p.01) defende a idéia de que a estratégia visa a “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor”.

Enfim, muitas outras definições poderiam ser fornecidas, mas a idéia preliminar de ajuste entre a empresa e ambiente visando à permanência no mercado concorrencial acaba estando presente em todas elas.

De acordo com o que foi exposto acima, pode-se verificar que existem diversas definições atribuídas ao termo estratégia, as quais complementam-se entre si. Cada empresa, baseada em sua própria linguagem organizacional, irá adotar uma estratégia em conformidade com a sua cultura, com seus líderes, com seus funcionários e com o ambiente no qual está inserida.

Baseado no arcabouço teórico que embasa o entendimento acerca da estratégia, é válido acrescentar que a ênfase de tal instrumento organizacional está na orientação. Dentro dessa ótica, Day et al.(1999, p.34) comenta:

O que se espera de uma estratégia é uma declaração de direção que sirva como tema central, guiando e coordenando as ações funcionais. Busca-se uma bússola, não um mapa rodoviário detalhado. A metáfora é apropriada, pois o usuário de uma bússola necessita de engenho e trabalho em equipe para superar obstáculos imprevistos e explorar oportunidades inesperadas que abrem o caminho até um destino. Os mapas rodoviários dão instruções detalhadas que têm pouca utilidade quando a topografia é desconhecida ou muda rapidamente.

Nesse processo, deve-se destacar a importância do papel da visão estratégica do negócio, a qual articula a natureza da empresa e as intenções para o futuro. Assim, tais intenções são baseadas em como a gerência acredita como o meio ambiente pode evoluir, bem como no que a empresa pode e deve se transformar no futuro.

Deste modo, pode-se concluir que as estratégias são tanto planos para o futuro quanto padrões do passado, atuando como uma ferramenta promotora da continuidade empresarial.

As escolhas estratégicas têm efeitos de onda de longo alcance por toda a organização. Elas determinam os fatores-chave do sucesso, ditam os programas e objetos que devem ser iniciados e continuados, definem as habilidades e recursos a serem mobilizados ou adquiridos e dão forma às expectativas de lucro e desempenho de crescimento. Em resumo, dão significado e direção às atividades da empresa (DAY,1990).

Assim, a escolha de uma determinada estratégia deve corresponder ao processo de seleção de uma alternativa capaz de combinar tempo, risco e recursos de maneira compatível com os valores organizacionais e estilos de gestão, de forma a assegurar a consecução dos objetivos estabelecidos.

É importante observar que a estratégia vista como uma decisão repercute por um longo período de tempo, compromete uma porção significativa de recursos da empresa, afetando-a de diversas maneiras.

Aprofundando a questão da complexidade que envolve o campo das estratégias, Mintzberg & Quinn (1996) acrescenta que tal ferramenta gerencial pode ser dividida em cinco dimensões, as quais se complementam e se inter-relacionam.

A estratégia pode ser considerada como um plano na medida em que determina um conjunto de ações conscientemente planejadas para lidar com uma determinada situação. Como um padrão, a estratégia é considerada no instante em que é construída a partir de uma seqüência de ações baseadas em um conjunto consistente de comportamento ao longo do tempo dentro das organizações. Outra dimensão a ser considerada é a estratégia como um jogo (ou manobra), onde a empresa deve estar consciente de que há outras interessadas no mesmo mercado onde ela atua, que devem ser feitas manobras para manter ou expandir este mercado e que as concorrentes teoricamente irão reagir a cada passo dado pela empresa. Ou seja, trata-se de um truque engendrado para enganar os concorrentes. A

estratégia entendida como uma posição é a localização de determinados produtos em determinados mercados. Assim, refere-se à criação de uma posição única e valiosa dentro do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida. Enquanto esta definição anterior olha para fora, procurando posicionar a organização no ambiente, a última dimensão volta-se para dentro, enaltecendo o fato de que a estratégia é determinada a partir da perspectiva dos membros da organização, da mente dos estrategistas, baseando-se em suas crenças, percepções e visões de mundo.

Dentro dessa ótica, é válido enfatizar que a empresa tem uma cultura baseada nos valores pessoais de seus membros, que ela precisa se posicionar em um ambiente com vários intervenientes (tais como clientes, fornecedores, concorrentes e outras instituições) e que deve sempre estar atenta aos movimentos da concorrência a cada nova tomada de decisão.

Como discutido anteriormente, o objetivo maior das estratégias está no alinhamento da empresa ao mercado, garantindo a criação de um fator diferencial através do qual a empresa se distingue da concorrência. Partindo dessa premissa, a estratégia é, portanto, um fator de sucesso para as empresas.

Com base nessa linha de pensamento, entende-se que o sucesso das organizações depende, em grau considerável, da habilidade em elaborar e implementar estratégias eficazes. Formular uma estratégia consistente é uma ação simultaneamente racional e criativa. Estratégias de sucesso refletem um entendimento sólido da complexa rede de forças relevantes no ambiente externo e competitivo, um propósito estratégico claro e um conhecimento profundo das competências e ativos essenciais da empresa. Saber aonde se quer ir e descobrir alternativas cuidadosamente consideradas de como chegar lá é o que define uma estratégia de sucesso.

Para garantir seu espaço no mercado, as empresas necessitam moldar sua posição, levando-se em consideração que suas atividades são reflexo do que a empresa decide e implementa.

Nesse aspecto, o grande desafio do processo de elaboração de estratégias está centrado na percepção das alterações e descontinuidades sutis que podem determinar um negócio no futuro. Como consequência desse processo, Mintzberg & Quinn (2001, p.25) acrescentam que “a essência da estratégia é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva que a organização possa alcançar suas metas,

apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam, na realidade, interagir quando a ocasião chegar”.

Na busca pelo alcance de estratégias eficientes, é válido destacar a identificação de alguns aspectos que devem ser observados, tais como clareza, impacto motivacional, consistência material, compatibilidade com o meio externo, adequação à luz dos recursos, grau de risco, horizonte de tempo e praticabilidade.

Uma estratégia bem formulada ajuda a alocar os recursos organizacionais de uma forma única e viável, com base nas competências internas relativas da organização e nas suas deficiências, nas mudanças ambientais e nos movimentos contingentes dos oponentes da organização.

Segundo Tavares (1991), uma estratégia está dividida em três componentes, sendo estes: formulação, definição de seqüência e implementação.

A estrutura que engloba tais elementos pode ser visualizada de acordo com o entendimento de Day (1990, p.60) que descreve o processo da seguinte forma: “Comece com a inteligência (a avaliação da situação), depois esboce as respostas possíveis (desenvolva as alternativas), escolha a melhor alternativa e implemente a decisão”.

A formulação exige uma análise das forças, fraquezas e restrições do ambiente interno da empresa, e das oportunidades, ameaças e tendências do ambiente externo onde a organização está inserida.

Na análise externa, deve-se buscar explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presentes e futuras de atuação da organização, além de observar as tendências do mercado que possam indicar mais seguramente como a empresa pode moldar sua posição no mercado.

No contexto interno, a empresa deve levar em consideração suas forças ou o diferencial que esta tem frente ao mercado, suas fraquezas, ou alguma situação que possa resultar em desvantagem, e as restrições que operam como deficiências ou limitações.

Mintzberg & Quinn (2000, p.59) acrescentam que “a capacidade atual ou potencial da empresa para tirar proveito das necessidades de mercado percebidas ou de lidar com riscos paralelos deve ser estimada da maneira mais objetiva possível”.

Quanto maior for o conhecimento acerca do ambiente organizacional e do cenário externo, maior será a clareza com que se decidirá pela estratégia mais lógica e viável para os objetivos pretendidos. Partindo-se do pressuposto que conduzir uma organização em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos e, levando-se em consideração que as questões que envolvem a administração estratégica são inúmeras e imprecisas, os conhecimentos obtidos acerca dos contextos interno e externo permitem uma redução progressiva das alternativas possíveis, até que se chegue à conclusão pela decisão daquela que melhor se adequa e atenda à organização.

A definição da seqüência de desenvolvimento da estratégia trabalha com o parcelamento da estratégia em ações táticas que permitam a sua operacionalização. Dessa forma, o papel de cada área funcional ficará claro e bem definido e a sua integração e sincronia na seqüência das ações a serem desenvolvidas podem ser visualizadas e exercitadas.

A implementação de uma estratégia sintetiza todo o processo desencadeado até então. Nesta fase, coloca-se em ação uma estratégia desenvolvida que emergiu de etapas anteriores. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional e da formulação da estratégia organizacional. Para tanto, a implementação ocorre a partir da operacionalização do plano de ação previamente estabelecido, mediante a coordenação de atividades subdivididas, integradas e articuladas no conjunto da estrutura da empresa, de forma a garantir os resultados desejados.

Fechando o ciclo de atividades que permeiam o campo das estratégias, encontra-se o controle estratégico que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado. Em sua essência, é empreendido para garantir que os resultados planejados realmente se materializem. A avaliação e controle estratégico constituem-se em passos essenciais no processo de orientação da empresa, fornecendo a realimentação necessária para se determinar se todas as etapas são adequadas, compatíveis e estão funcionando de forma apropriada.

Para tanto, o controle estratégico tem como etapas: medir o desempenho organizacional; comparar o resultado do desempenho organizacional com as metas,



objetivos e padrões adotados; e, se necessário, tomar atitudes corretivas para assegurar uma concretização eficaz dos eventos planejados.

Conhecer as mudanças de mercado e adaptar-se às demandas são elementos indispensáveis nesse processo. A globalização homogeneiza padrões de demanda, através das facilidades de comunicação e uniformização de preferências, ao mesmo tempo em que leva à fragmentação produtiva e à diferenciação dos produtos.

Diante do que foi exposto, percebe-se a importância das estratégias no ambiente competitivo. No cenário dinâmico onde as organizações lutam pela sua sobrevivência, as empresas devem focalizar cada vez mais as estratégias para a renovação de suas vantagens.

Como um dos componentes deste ambiente competitivo encontra-se o turismo, atividade esta que passa a depender, cada vez mais, de estudos que indiquem como ela deve se ajustar para atender aos novos paradigmas e tendências de mercado. Tal tema será abordado no item seguinte, associando-o a alguns aspectos e conceitos inerentes à sua evolução.

## **2.2 Turismo, Sazonalidade e Segmentação de Mercado**

Esta seção apresenta uma revisão bibliográfica sobre o turismo. Para tanto, faz-se uma breve explanação acerca do histórico da atividade, relatando alguns dos principais marcos que contribuíram para a sua evolução.

Na seqüência, o fenômeno do turismo é discutido segundo a visão de alguns autores, trazendo conceitos introdutórios.

Em seguida, ressalta-se a importância econômica desse setor, a qual vem demonstrada através do relato de dados referentes à sua movimentação no Brasil e no mundo.

Por fim, as duas últimas subseções abordam dois temas relativos à percepção do mercado turístico, sendo estes a sazonalidade e a segmentação.

O objetivo fundamental desse levantamento teórico é proporcionar uma visão geral da atividade turística, observando seus aspectos inerentes e o seu comportamento ao longo do tempo.

### **2.2.1 Turismo: Evolução Histórica e Definições**

Nos moldes atuais, a história do turismo tem início, efetivamente, em meados do século XIX, quando foram organizadas as primeiras atividades turísticas, a partir da intervenção de personalidades exponenciais da Europa, sobretudo da sociedade inglesa, tais como *Thomas Cook* e *César Ritz*.

Segundo Barretto (1999, p.51), “o surgimento do turismo na forma que o conhecemos hoje não foi um fato isolado; o turismo sempre esteve ligado ao modo de produção e ao desenvolvimento tecnológico. O modo de produção determina quem viaja e o desenvolvimento tecnológico, como fazê-lo”.

Nesse contexto, é válido destacar a contribuição advinda da Revolução Industrial, a qual provocou verdadeiras e definitivas transformações na sociedade e, acima de tudo, nos meios de comunicação e transportes.

A ocorrência da Primeira Guerra Mundial, na primeira metade do século XX, veio demonstrar a importância do automóvel e, como consequência, o período entre 1920 e 1940 passou a ser denominado como a era do automóvel e do transporte terrestre em geral.

Eclode a Segunda Guerra Mundial e o turismo ficou paralisado em todo o mundo. Nesse conflito, denota-se a eficiência do transporte aéreo, o que propiciou, após 1945, a entrada do turismo na era da aviação. Segundo Barros *apud* Carneiro (2000), os efeitos desse episódio foram tão profundos que somente em 1949 o turismo renasceu, com características crescentes de um turismo de massa.

A partir de então, expande-se o interesse mundial pela atividade turística e as viagens foram se tornando gradualmente um produto de grande consumo. Para tanto, tal expansão acarreta a criação e o aperfeiçoamento dos serviços que funcionam como suporte.

Nessa evolução histórica, a incidência de alguns fatores contribuiu de forma decisiva para o desenvolvimento do turismo, dentre estes: o surgimento da aviação comercial; o estabelecimento das férias anuais a partir das reivindicações dos trabalhadores; a atuação do comércio, da indústria e dos serviços; a valorização cultural do lazer e o aumento do tempo livre; o progresso tecnológico; a concentração urbana; o aumento da renda familiar e; dentre outros, a restauração da paz a partir da pacificação geopolítica do mundo.

De acordo com Medeiros (2003), o século XX trouxe também a formação dos primeiros órgãos do turismo, com o intuito de assegurar a superestrutura organizacional, administrativa e legislativa da atividade.

Em 1947, durante o II Congresso de Organismos Nacionais de Turismo, na França, foi fundada a União Internacional dos Organismos Oficiais do Turismo (UIOOT), com o objetivo de divulgar e promover as empresas que operavam no sistema turístico mundial. Já na década de 1970, na cidade do México, durante a XXI Assembléia Geral das Organizações das Nações Unidas (ONU), esta instituição passou a chamar-se Organização Mundial do Turismo (OMT). (WANDERLEY, 2004, p.09)

No Brasil, os primeiros instrumentos de regulamentação da atividade turística foram criados em 1966, através do Decreto-Lei nº 55, dando origem então ao Conselho Nacional de Turismo (CNTUR) e à Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), atualmente denominada como Instituto Brasileiro de Turismo.

A aceleração que tem experimentado os movimentos turísticos obriga aqueles que estejam envolvidos com o seu desenvolvimento a estudarem a natureza deste fenômeno com mais determinação, pois, segundo parece, há uma tendência de crescimento contínuo.

Até hoje ainda se percebe a existência de um debate em aberto quanto ao alcance de um conceito único e padrão, não havendo, dessa forma, uma definição de aceitação universal. Isso se justifica especialmente quando se considera que a natureza da atividade turística se apresenta como um conjunto complexo de inter-relações de fatores distintos que devem ser considerados em conjunto sob uma ótica sistemática, cujos elementos evoluem de forma dinâmica dependendo do contexto no qual estão inseridos.

Diante disto, entende-se que o conceito de turismo pode ser estudado sob diversas perspectivas e será, a partir desse momento, apresentado segundo a percepção de alguns autores, abordando definições de caráter multidisciplinar que colaboram, de alguma maneira, para aprofundar o entendimento acerca da referida temática.

A primeira definição de turismo surge no ano de 1911 quando o economista austríaco *Hermann von Schullern zu Schattenhofen* descrevia o turismo como “a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região”. (BENI, 2000, p.32)

Com uma abordagem mais abrangente, Mathieson & Wall (1982) conceituam a atividade turística como sendo o movimento temporário de pessoas para locais de destinos

distintos de seus lugares de trabalho e moradia, incluindo também as atividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destinos e as facilidades para promover suas necessidades.

Jafari *apud* Beni (2000, p.36) introduziu em sua definição uma visão holística do turismo, o apresentando como “o estudo do homem longe de seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, econômico e sociocultural da área receptora”.

Finalizando esse breve levantamento conceitual, a definição da OMT vem apresentar o turismo sob a seguinte perspectiva: “O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”. (OMT, 2001, p.38)

Diante da diversidade de definições existentes, justifica-se a complexidade do fenômeno turístico que, atualmente, não deve mais ser entendido como uma atividade voltada exclusivamente para o lazer, mas sim através de uma análise mais global, abordando seus reflexos nos aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos.

Dentro dessa proposta, Egan & Nield (1992) comentam que o fator econômico, incluindo as vantagens provenientes do seu dimensionamento, é, seguramente, o maior responsável pelo interesse crescente em se investir no desenvolvimento da atividade turística, o que pode ser verificado a partir da apresentação dos dados seguintes.

### **2.2.2 Turismo como Atividade Econômica**

O turismo converte-se, nesse início de século, como uma potencial alternativa para o desenvolvimento de localidades que invistam de forma organizada e planejada nesse ramo, justamente por ser considerado como um fenômeno multiplicador em termos de alavancagem da economia de um país.

Nesse contexto, a importância dessa atividade pode ser visualizada a partir da compreensão do parágrafo a seguir.

A indústria turística caracteriza-se por sua grande complexidade, não só pela grande quantidade de elementos pelos quais é composta, mas, também, pelos diferentes setores econômicos do seu desenvolvimento. Nesse sentido, o turismo é considerado geralmente como uma exportação de uma região ou nação até o lugar de destino (país receptor, lugar de recebimento), no qual gera renda, favorece a criação de empregos, entrada de divisas que ajudam a equilibrar a balança de pagamentos, aumenta os impostos públicos e aquece a atividade empresarial. (OMT, 2001, p.10)

Complementando a colocação acima apresentada, a demonstração de alguns números revela o dimensionamento do turismo no Brasil e no mundo. De acordo com a OMT, a atividade gera um Produto Interno Bruto (PIB) de 10,9%, sendo responsável por uma receita de US\$ 3,78 trilhões/ano, conseguindo arrecadar em torno de 11,0% em impostos e empregando mais de 250 milhões de pessoas em todo o mundo. (LOPES, 2007)

Os estudos realizados pelo órgão acima referido revelam uma movimentação recorde de pessoas pelo mundo no ano de 2005, superior a 808 milhões de deslocamentos turísticos. Analisando os dados oficiais do Fluxo Turístico Receptivo Internacional, através das regiões do mundo, no período 2000-2005, o que pode ser visualizado no quadro 2. 1 verifica-se que apesar das catástrofes naturais, dos atentados terroristas e dos conflitos religiosos, a atividade turística tem conseguido se superar, alcançando resultados satisfatórios que demonstram crescimento significativo nos últimos anos.

Quadro 2.1 – Fluxo turístico receptivo internacional – 2000-2005 / Regiões do mundo (em milhões)

Regiões	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Europa	396,2	395,8	407,4	408,6	425,6	443,9
Ásia e Pacífico	111,4	116,6	126,1	114,1	145,4	156,2
Américas	128,2	122,2	116,7	113,1	125,8	133,1
Oriente Médio	25,2	25,0	29,2	30,0	35,9	38,4
África	28,2	28,9	29,5	30,7	33,3	36,7
Mundo	689,2	688,5	708,9	696,6	766,0	808,3

Fonte: OMT *apud* LOPES (2007)

Com base nesse fluxo, o quadro seguinte apresenta as taxas de crescimento da atividade turística observadas em todo o mundo, de acordo com cada região.

Quadro 2.2 – Turismo receptivo internacional – Taxas de crescimento 2005-2004

Região	Taxas de crescimento 2005-2004 (%)
Europa	4,3%
Ásia e Pacífico	7,4%
Américas	5,8%
Oriente Médio	6,9%
África	10,1%
Mundo	5,5%

Fonte: OMT *apud* LOPES (2007)

A distribuição geográfica do fluxo turístico receptivo internacional está distribuída da seguinte maneira, conforme demonstrado no quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Turismo receptivo internacional – *Share* 2005

Região	Cota de mercado (%)
Europa	54,92%
Ásia e Pacífico	19,32%
Américas	16,47%
Oriente Médio	4,75%
África	4,54%
Mundo	100,00%

Fonte: OMT *apud* LOPES (2007)

Acerca do posicionamento pouco representativo das Américas, onde o Brasil está incluído, Beni *apud* Wanderley (2004) explica que tal situação pode ser atribuída à instabilidade político-institucional e às crescentes oscilações da conjuntura econômica que castigam as esperanças nacionais e que frustram os interesses da sociedade.

Apesar da participação não tão expressiva no mercado global, a atividade turística no Brasil vem evoluindo ao longo dos anos, o que pode ser constatado quando se analisa a receita cambial conseguida através do turismo no país.

Quadro 2.4 – Receita cambial do turismo no Brasil

Período	Receita turística (milhões de US\$)
1995	972
1996	840
1997	1.069
1998	1.586
1999	1.628
2000	1.810
2001	1.731
2002	1.998
2003	2.480
2004	3.222
2005	3.861

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL *apud* LOPES (2007)

Diante destes dados, depreende-se que no ano de 2005 a receita cambial no país foi 19,83% superior comparada ao ano anterior, atingindo um recorde histórico de 34 meses consecutivos de crescimento desde março de 2003. Ademais, a receita cambial em 2004 foi 30% maior do que a do ano de 2003, registrando um superávit de US\$ 351 milhões, o maior dos últimos quinze anos no país.

No que diz respeito à geração de postos de trabalho, estima-se que um em cada nove empregos, diretos e indiretos, esteja envolvidos com a atividade turística. No Brasil, o número total de empregos gerados pela atividade turística, considerando tanto os formais como os informais, é apresentado no quadro seguinte.

Quadro 2.5 – Número total de empregos formais e informais gerados pela atividade turística no Brasil

Ano	Número de empregos
2001	4.449.491
2002	4.953.066
2003	5.173.761
2004	5.476.578
2005	5.741.808 <sup>(1)</sup>

Fonte: MTE/RAIS/UNB *apud* LOPES (2007)

Nota: <sup>(1)</sup> Resultado estimado

Percebe-se, assim, que ao analisar a atividade turística e seus reflexos, pode-se deparar com resultados positivos. Entretanto, deve-se atentar para o fato de que a consolidação efetiva de tal indústria depende, obrigatoriamente, de um posicionamento capaz de mitigar os efeitos de um aspecto inerente ao turismo, a sazonalidade. Tal característica será discutida no próximo item.

### 2.2.3 Sazonalidade no Mercado Turístico

O mercado turístico pode ser entendido, basicamente, como a interação entre dois componentes fundamentais, sendo estes a demanda e a oferta.

A relação desses dois elementos ocorre de uma forma eminentemente dinâmica, o que proporciona aos indivíduos liberdade de ação diante da diversidade de situações que se apresentam disponíveis no mercado.

Na visão de Wahab (1991, p.131), de modo geral, a oferta turística “engloba tudo que o local de destino tem a oferecer para os seus turistas atuais e potenciais. Portanto, é representada pela gama de atrações naturais e artificiais, assim como bens e serviços que provavelmente induzirão as pessoas a visitarem especificamente um país”.

Complementando esse conceito, Beni *apud* Carneiro (2000, p.38) define a oferta turística como

o conjunto de equipamentos, bens e serviços de alojamento, de alimentação, de recreação e lazer, de caráter turístico, cultural, social ou de outros tipos. Tudo isso sendo capaz de atrair e assentar, numa determinada região, durante um período determinado de tempo, um público visitante.

Tais elementos, quando agrupados, compõem o que se denomina como produto turístico.

Por outro lado, a demanda turística, segundo Lage & Milone (2000, p.26), pode ser interpretada, de forma teórica e genérica, “como a quantidade de bens e serviços turísticos que os consumidores desejam” e que estejam dispostos a adquirir mediante um determinado preço, com determinada qualidade, por determinado período e em determinada localidade.

Partindo desse pressuposto, o conceito de demanda está intrinsecamente relacionado ao processo de tomada de decisões que o consumidor/turista realiza no planejamento de suas viagens, sendo sua escolha influenciada por fatores diversos, sejam eles econômicos, psicológicos, culturais, físicos, entre outros.

Dentre esses dois componentes, a complexidade do fenômeno turístico se agrava quando se considera um fator típico desta atividade, que é o comportamento cíclico de sua demanda.

Este referido comportamento repercute diretamente no processo de flutuação do tráfego turístico e introduz uma discussão acerca de um dos entraves mais marcantes no que tange à sustentabilidade do turismo, que é a sazonalidade.

Dentro da comunidade científica nacional e internacional, a sazonalidade é percebida como um dos mais problemáticos aspectos do turismo, sendo estudado sob essa perspectiva por autores como Teixeira (1991), Jang (2004), Smith (2005), Koenig & Bischoff (2004), Brito (2005), entre outros.

A sazonalidade no turismo pode ser considerada como um fenômeno que se manifesta quando ocorre uma concentração do fluxo em determinado período do ano e uma desaceleração da demanda no restante do ano. Diante das oscilações quanto ao fluxo, o turismo sofre com os efeitos da instabilidade, apresentando-se como uma atividade frágil ante às situações de crise.

Segundo Teixeira (1991, p.53),

a sazonalidade implica em mudanças no fluxo turístico tanto em relação ao volume quanto à direção escolhida. Chama-se, pois, alta estação ou alta temporada os períodos de maior procura pelo turismo; e baixa estação ou baixa temporada aqueles onde existe pouca procura.



As alterações no fluxo são influenciadas por características inerentes à demanda, dentre estas: a elasticidade, a sensibilidade, a expansão e as estações ou temporada.

Abordando uma temática mais abrangente, Ruschmann (1999) comenta que a evolução do turismo está condicionada às forças do mercado, constituídas pela demanda, pela oferta e pela distribuição dos produtos e serviços turísticos, e também pelas variáveis exógenas, fatores não relacionados diretamente com o turismo, mas que influenciam os seus fluxos. As variáveis consideradas na determinação das projeções para o desenvolvimento do setor são as seguintes: variações demográficas e sociais; evolução econômica e social; oscilações políticas e de legislação; progresso tecnológico; evolução comercial; infra-estrutura de transportes e segurança nas viagens.

Restringindo à flutuação da demanda, as causas provocadoras desse fenômeno são atribuídas, notadamente, a dois fatores principais: institucionais e naturais. De acordo com Jang (2004), o fator natural está relacionado geralmente a mudanças e variações climáticas ou catástrofes naturais, enquanto que o aspecto institucional refere-se aos episódios que refletem a prática da sociedade como um todo, tais como religião, crises internacionais, influência da moda ou sentimento de *status*, ou mesmo o período de férias trabalhistas e escolares.

Dentro dessa percepção, entende-se o turismo como uma atividade sujeita aos agentes externos ou externalidades negativas, capazes de desestabilizar certas destinações.

Nesse contexto, torna-se essencial uma abordagem ao conceito de planejamento turístico, no sentido de buscar o alcance de um equilíbrio entre a oferta e a demanda turística.

O planejamento turístico se apresenta como um instrumento que organiza a atividade para atingir certos objetivos, mediante tomadas de decisões estratégicas. Tem como intuito levar determinados benefícios socioeconômicos para a sociedade, mantendo a sustentabilidade do setor. Para tanto, o planejamento turístico atua com a pesquisa, o estudo e a análise de diversos fatores como mercados turísticos, atrativos, atividades turísticas e outros serviços e infra-estruturas, além de elementos institucionais. Assim, a gestão do turismo visa à transformação de ameaças em oportunidades e encontra na sazonalidade um de seus maiores desafios. (MUNDIM & BINFARÉ, 2003)

São inúmeros os efeitos que a sazonalidade traz para os agentes e negócios turísticos, dentre os quais é possível citar: a sub-utilização dos recursos, serviços e equipamentos nos períodos de baixa estação; a degradação da qualidade dos serviços durante a alta temporada; a redução da rentabilidade dos negócios turísticos, impondo, conseqüentemente, um risco sobre o investimento; a diminuição do nível de emprego e a provocação de uma elevada taxa de rotatividade e; enfim, a instabilidade gerada no mercado turístico, com implicações nos demais segmentos econômicos, via cadeia produtiva e efeito multiplicador.

Outro aspecto observado na flutuação da demanda refere-se à concorrência que se estabelece no setor turístico e às alternativas que são utilizadas para captação dos turistas durante a baixa estação.

Nesse sentido, Brito (2005) explica que

os efeitos que são sentidos pela influência da sazonalidade podem ser aproveitados pelos consumidores de diversas formas. Basta apenas que os empresários saibam operar em cada momento da exploração do turismo, de forma a suprir as reduções da demanda no período de baixa e administrar os períodos de alta no sentido de melhorar o atendimento. A redução dos preços dos pacotes turísticos no período de baixa estação é uma alternativa válida para se combater a sazonalidade. Permitir que o consumidor desfrute de viagens mais baratas e tarifas reduzidas é uma forma de estimular o mercado e manter-se sempre enquadrado nos anseios e desejos dos mercados demandantes.

No intuito de tentar promover o turismo de forma ininterrupta durante o ano, fomentando o turismo nos períodos de menor afluência, algumas iniciativas do governo brasileiro se enquadram nessa proposta.

Dentre estas se inclui o programa denominado como Calendário Nacional de Dias de Baixa Estação, também conhecido como *Blue Days*. Tal proposta, lançada no Brasil pelo Governo Federal compreendido entre os anos de 1999 a 2002, contemplava a democratização do turismo interno e tinha, dentre os seus objetivos: o aumento do fluxo turístico interno, a difusão dos pontos turísticos e o estímulo para realização das viagens nos períodos de baixa estação.

Para tanto, o projeto abordava a necessidade de articulação com o setor privado, devendo utilizar-se dos períodos de escassez da demanda de forma a obter custos reduzidos e acessíveis.

Dentro dessa perspectiva encontra-se outro programa, desenvolvido pelo Ministério do Turismo durante o mandato compreendido entre os anos de 2003 a 2006, denominado como Vai Brasil.

Nesse projeto, a parcela da população beneficiada refere-se aos brasileiros que apresentam renda mensal entre R\$ 800,00 e R\$ 1.100,00. Para tanto, é de responsabilidade do governo a campanha de marketing e a articulação institucional. Por outro lado, as empresas aéreas, hotéis, locadoras de automóveis, operadoras turísticas, guias, restaurantes e bares, entram reduzindo suas margens para tornar o pacote mais acessível.

A intenção é que todos os agentes do setor ofereçam seus produtos ou serviços a preços inferiores aos praticados durante a baixa temporada. De acordo a presidência da Associação Brasileira das Operadoras Turísticas (Braztoa), entidade responsável pela execução do projeto, essa é uma condição fundamental para a adesão ao programa. (BARBOSA, 2006)

Essa idéia funciona como peça-chave para o cumprimento das metas do Plano Nacional de Turismo pelo governo federal. Dentro dessa perspectiva, o objetivo do projeto é incentivar o turismo doméstico e atenuar os efeitos da sazonalidade, aumentando a oferta e a procura nos períodos de ociosidade.

Na busca pelo alcance de um processo permanentemente estável, percebe-se a necessidade de ações estratégicas para consolidação de destinos que sofrem com os efeitos da sazonalidade.

Nesse contexto, torna-se propício o desenvolvimento de segmentos do turismo capazes de atuar como uma alternativa eficaz, partindo da oportunidade de diversificação nas opções de mercado, contemplando outras possibilidades viáveis que podem ser aproveitadas no sentido de neutralizar a vulnerabilidade da atividade turística.

#### **2.2.4 Segmentação do Mercado Turístico**

A conjuntura atual tem submetido as nações a um desafio permanente de ajustarem-se às novas tendências, criando novas condições no mercado e configurando um novo paradigma global.

O cenário internacional está caracterizado como um ambiente dinâmico e de incerteza crescente com relação ao futuro, obrigando os setores envolvidos a repensar o seu

posicionamento e investir em alternativas capazes de resistir à concorrência que se faz presente em escala mundial.

Tal situação justifica a ocorrência, que se tem assistido, de profundas mudanças no entorno econômico, devido, especialmente, às transformações estruturais que se tem experimentado.

Em relação ao turismo, OMT (2001, p.189) explica que esse contexto de mudanças permanentes gera novos riscos e oportunidades e, ao mesmo tempo, faz com que surjam

novas prioridades e com elas, a necessidade de desenvolver novas práticas de gestão. Assim, as políticas turísticas devem impor novas estratégias para adaptar o setor às profundas transformações que estão sendo produzidas. Por isso, a melhoria contínua da competitividade se converteu no fator-chave para o êxito a longo prazo de um determinado destino ou organização turística.

Dessa forma, torna-se ultrapassada a percepção de um turismo de pacotes, padronizado e de grande escala, dando espaço à nova era do turismo, que se configura como um modelo pós-fordista, de segmentação, flexibilização e personalização do produto.

De fato, a expressão pós-fordista remete à crise do sistema de produção em série, à estandardização e à homogeneização, aspectos que passam a ser substituídos por critérios que englobam a singularidade e a especificidade. Nesse processo, a leitura da atividade turística trata da substituição dos produtos turísticos massivos, dirigidos a grupos não diferenciados, por produtos específicos, que procuram satisfazer às necessidades individuais de segmentos concretos da sociedade.

Partindo dessa linha de pensamento e considerando a crescente sofisticação e o amadurecimento no perfil dos consumidores, introduz-se, a partir desse momento, uma discussão que envolve o conceito de segmentação de mercado, uma prática adotada no sentido de permitir experiências mais autênticas, buscando um diferencial a partir da identificação precisa entre oferta e demanda.

A necessidade de segmentação de mercado vem, de forma sucinta, apresentada na visão de Toledo *apud* Tomanari (2003, p.25):

O mercado deve ser segmentado porque os consumidores são diferentes. Eles diferem muito em gostos, interesses, desejos e preferências pessoais, em suas necessidades físicas, emocionais e psicológicas. Características geográficas, demográficas, socioeconômicas, de personalidade e de comportamento, determinam diferentes sistemas de consumo entre os indivíduos que irão, por isso, desenvolver atitudes distintas em relação ao produto. Conhecendo as diferenças realmente relevantes, o vendedor poderá adaptar melhor sua oferta ao mercado, o que representa uma vantagem competitiva inegável.

A segmentação de mercado é, usualmente, definida como uma estratégia de marketing cuja utilização se traduz como uma verdadeira arma concorrencial.

Nessa perspectiva, em vez de expandir os esforços de marketing com uma abordagem pulverizada, as empresas estão se voltando para os compradores que têm grande interesse nos valores que elas criam melhor, o que é conseguido mediante uma abordagem direcionada. (KOTLER & ARMSTRONG, 2003)

Dessa forma, o marketing direcionado alude a um processo de fragmentação dos mercados de massa em minimercados, sendo estes caracterizados por uma grande diversidade de perfis e de interesses quanto aos produtos e serviços disponíveis.

Em termos práticos, a segmentação deve apresentar um caráter operacional, resultando em um maior conhecimento do mercado de forma a conduzir as empresas à adoção de estratégias que sejam coerentes com suas metas e objetivos, e condizentes com o ambiente no qual operam.

A redução do tamanho dos segmentos vai depender do custo do processo e da capacidade em atingir as fatias de forma lucrativa, levando em consideração a relação custo-benefício. (MIELENHAUSEN, 2000)

Através do agrupamento dos consumidores em estratos, a segmentação de mercado possibilita a definição de grupos distintos e uma conseqüente oportunidade de escolha sobre qual segmento os esforços devem ser concentrados, determinando, assim, uma política competitiva.

De acordo com Toledo *apud* Wanderley (2004, p.13),

a segmentação fundamenta-se no fato de que o mercado para determinado produto raramente é homogêneo em relação aos anseios e necessidades de quem o compõem, ou seja, nenhum produto pode ser todas as coisas para todos os consumidores, durante todo o tempo. O motivo é que os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões, têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades e preferências. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais.

Seguindo essa tendência de mercado, a atividade turística, em seu processo evolutivo, passou a sentir a necessidade de utilização dessa estratégia.

Ansarah (1999, p.09) recomenda que para manter o atual patamar de desenvolvimento, promovendo o turismo efetivamente e com qualidade, é absolutamente

necessária a constante realização de pesquisas que permitam conhecer o perfil da demanda real, bem como detectar a demanda potencial. “Mas que para isso aconteça, é necessário o desenvolvimento de estudos de mercado, segmentando-o o quanto for necessário para permitir uma análise completa e segura dos elementos que conduzirão os planos de desenvolvimento turístico”.

A demanda turística é, em sua essência, diversificada, e está distante de poder ser estereotipada em grupos bem definidos. Daí a importância de identificação dos clientes com comportamentos homogêneos quanto a seus gostos e preferências, objetivo maior da segmentação de mercado.

A concorrência entre os destinos torna-se cada vez mais acirrada. Para sobreviver diante da competitividade, a esperança reside na preparação da oferta com vistas à satisfação da demanda. “Este é um processo contínuo, dependente de cuidadosos estudos de demanda e análises dos produtos como componentes básicos do planejamento da oferta”. (WAHAB, 1991, p.133)

Buscando a obtenção de diferenciais que permitam uma identificação entre oferta e demanda, a segmentação resulta da necessidade de atender às alterações nos desejos dos turistas, criando produtos específicos, os quais estejam adequados aos novos interesses do mercado.

Este diferencial é atingido por meio do atendimento aos desejos individuais, saindo de um alcance genérico, passando a atuar direcionado a um determinado nicho, o que permite uma maior proximidade com o público consumidor.

O turismo apresenta vários segmentos, os quais atendem a parcelas distintas de sua demanda. O advento de cada segmento é resultante de todo um processo influenciado por diversos agentes, tais como a evolução dos sistemas de transporte, comunicação e informação e as transformações geradas pelo fenômeno da globalização.

Os segmentos da atividade turística fundamentam-se em inúmeros critérios, dos quais pode-se citar: idade, nível de renda, meios de transporte, duração e permanência, distância do mercado consumidor, tipo de grupo, sentido do fluxo turístico, condição geográfica e grau de urbanização da destinação turística, aspecto cultural e, motivação e objetivo das viagens (IGNARRA, 1999)

Dentre estes critérios, o de motivação e objetivo das viagens é considerado como o principal meio disponível para a segmentação do mercado turístico. Dos segmentos provenientes deste referido critério, um deles vem, de forma crescente, ganhando notoriedade devido, especialmente, à sua potencialidade de combate à sazonalidade. Tal segmento é denominado como turismo de eventos e, para melhor compreensão, será abordado mais especificamente a seguir.

### **2.3 Turismo de Eventos**

A presente seção aborda a temática turismo de eventos. Inicialmente, é apresentado um relato histórico que discorre sobre a evolução da atividade eventos e do turismo de eventos, destacando alguns marcos que contribuíram no seu processo de desenvolvimento.

Em um momento seguinte, são introduzidos conceitos essenciais relacionados aos eventos, os quais são complementados por uma breve classificação acerca dos eventos praticados no mercado.

Na seqüência, com o objetivo de compreender a dinâmica do turismo de eventos, tal segmento é contextualizado e discutido dentro da realidade do cenário atual. Para tanto, são fornecidos alguns dados que mensuram a sua atuação e movimentação, principalmente no Brasil. Ademais, outros aspectos são observados, dentre eles: a importância do turismo de eventos para a economia e para a sustentação da atividade turística; os elementos que contribuem para o seu desempenho; o processo de criação e a captação de eventos; e, os benefícios provenientes do fomento do referido segmento.

#### **2.3.1 Aspectos Históricos**

O segmento de eventos, inserido no contexto da atividade turística, se constitui, atualmente, como um poderoso instrumento mercadológico, por suas características e resultados.

Historicamente, a trajetória dos eventos se justifica devido à avidez dos seres humanos pela vivência de situações que envolvam descobertas e grandes acontecimentos. Ao longo de sua evolução, foram adquirindo características econômicas, sociais e políticas das sociedades representativas de cada época. (MATIAS, 2001)

Durante a Era Antiga e a Idade Média, encontram-se alguns registros de eventos, entretanto, a consolidação de tal atividade se deu a partir do século XVIII, com o advento da Revolução Industrial.

Nesse momento, com o estímulo da atividade comercial, as feiras tornaram-se verdadeiras organizações planejadas, demonstrando a necessidade de construção e adaptação de espaços para atender a este objetivo. Dentro desse propósito, é válido destacar a construção do primeiro pavilhão de feiras e exposições do mundo, o Palácio de Cristal, em *Hyde Park*, na Inglaterra. Tal edificação foi palco de uma série de grandes feiras e exposições internacionais.

Paralelamente, as mudanças ocorridas na sociedade, nos transportes e na comunicação, refletiram nos tipos de eventos realizados, originando os chamados eventos técnicos e científicos.

Nesse ritmo, no século XIX, o turismo e o turismo de eventos passam a ser consideradas atividades organizadas e receberam um impulso fundamental através da atuação do inglês *Thomas Cook*. Em 1841, este agente organizou a ida de um grupo composto por 570 pessoas para participar de um Congresso Antialcoólico na cidade de *Leicester*, na Inglaterra. Na seqüência, em 1851, foi realizada a Primeira Exposição Mundial no Palácio de Cristal, reunindo cerca de seis milhões de visitantes, conseguindo a agência *Cook* que pelo menos 165 mil pessoas utilizassem seus serviços para assistir ao evento.

Nesse processo de desenvolvimento, outros tipos de eventos contribuíram de forma decisiva, solidificando cada vez mais as bases da atividade, como é o caso dos eventos esportivos, dentre os quais destacam-se as Olimpíadas e a Copa do Mundo. (MEDEIROS, 2003)

Na Era Moderna, realizou-se em 1896, na cidade de Atenas, na Grécia, a primeira versão dos Jogos Olímpicos, um evento que se confirma, a cada edição, como uma tradição mundial.

A entrada no século XX foi marcada pela ocorrência de dois tipos de eventos, as Feiras de Amostras e as Exposições Universais. Posteriormente, em 1930, surge a Copa do Mundo, um evento esportivo de grande dimensão que reúne um grande número de países participantes e de espectadores, tendo como primeiro país-sede o Uruguai.



Segundo Matias (2001, p.18),

a Segunda Guerra Mundial foi um período de interrupção na realização de eventos, conseqüentemente do desenvolvimento do turismo de eventos, [...] com relação às Grandes Feiras, Olimpíadas e Copa do Mundo. As atividades só foram retomadas após o término da Guerra.

Apesar da estagnação observada neste período, o século XX teve papel decisivo na evolução do turismo e do turismo de eventos, o que é justificado quando se avalia a introdução de algumas facilidades que atuaram como verdadeiras molas propulsoras, incluindo os avanços nos campos de transporte, de comunicação e na comercialização de produtos e serviços turísticos.

Especificamente no Brasil, o primeiro evento ocorrido em espaço destinado à realização de eventos foi um baile de carnaval, no ano de 1840, nos salões do Hotel Itália, no Rio de Janeiro.

Dentro desse contexto, o Brasil até então não possuía qualquer experiência na organização de eventos técnicos e científicos, feiras e exposições. Diante disso, passou a participar de eventos internacionais como forma de adquirir conhecimento.

Um marco fundamental para a atividade no Brasil foi a realização, em 1908, da primeira feira desenvolvida nos moldes das atuais, ocorrida no primeiro local construído para abrigar grandes feiras, o Pavilhão da Praia Vermelha. Nessa linha de atuação, em 1922, o país organiza a Exposição Internacional do Centenário, no Palácio de Festas, Rio de Janeiro, reunindo quatorze países expositores.

De acordo com Medeiros (2003, p. 36), “a inauguração do Hotel Copacabana Palace, em 1923, deu início à realização dos mais diversos tipos de eventos em salões deste tipo de estabelecimento, o que se confirma até os dias atuais, com perspectivas cada dia mais sólidas”.

Nessa trajetória, o Brasil realiza, em 1928, o seu primeiro evento na área de turismo, denominado Convenção Interestadual de Turismo, cuja organização ficou sob a responsabilidade da Sociedade Brasileira de Turismo, atualmente conhecida como *Touring Club* do Brasil.

A eclosão e os reflexos da Segunda Guerra Mundial provocaram a estagnação em diversos segmentos da atividade econômica, entretanto, para a hotelaria brasileira, a década

de 40 se mostrou promissora, especialmente na categoria de hotéis-cassinos, os quais, além de jogos, ofereciam uma série de espetáculos, reuniões e festas em seus salões.

Com o término da guerra, a atividade Eventos no Brasil tomou verdadeiro impulso, quando houve uma maior organização das classes profissionais, a retomada de pesquisas, o reaquecimento da economia e o desenvolvimento industrial.

Esse momento histórico ocasionou a construção e adaptação de espaços especificamente destinados a eventos. Nessa perspectiva, inclui-se a inauguração do Estádio Mário Filho, conhecido como Maracanã, cuja estrutura inicial sediou apenas eventos de caráter esportivo – com destaque para a Copa do Mundo de 1950 – e que, com o passar do tempo e algumas adaptações, passou a ser palco de outros eventos, tais como shows nacionais e internacionais.

A prática da realização de feiras foi reforçada em 1958. Nessa ocasião, houve o lançamento da Feira Nacional da Indústria Têxtil (FENIT), um evento organizado por Caio Alcântara de Machado, que conseguiu reunir 97 expositores. Segundo Hoeller (1999, p.76), “esse foi o início das grandes mostras industriais e comerciais no país”.

De acordo com Matias (2001, p.32), “todo esse processo evolutivo provocou a organização do Setor de Eventos, causando o surgimento de entidades e associações especializadas para planejar e criar mecanismos de sustentação da atividade [...]”.

Dentro dessa percepção, estão incluídos alguns organismos, entre eles: a União de Feiras Internacionais (UFI), criada em 1925 com os objetivos de coordenação dos interesses das feiras internacionais, estabelecimento de calendários, criação de facilidades e oportunidade de ajuda técnica aos países em desenvolvimento; o *Convention Liaison Council*, no ano de 1949, com o propósito de centralização das informações referentes à indústria de encontros, exposições e convenções; a *Association Internationale des Palais de Congres* (AIPC), que surgiu em 1958 com o intuito de atuar no campo das relações entre centros de convenções e os seus membros associados, além de colaborar com o desenvolvimento da técnica de organização de reuniões internacionais; e, a *International Congress and Convention Association* (ICCA), em 1961, com o objetivo de contribuir, de forma legal e pelos meios legais, para o desenvolvimento em âmbito mundial de todos os tipos de eventos internacionais.

No que se refere aos organismos de origem nacional, os mais importantes são: a empresa Alcântara Machado Feiras e Promoções Ltda, fundada em 1967, sendo a pioneira na organização de congressos e convenções em território brasileiro; a Associação Brasileira de Eventos e Empresas Operadoras em Congressos e Convenções (ABEOC), criada em 1977, tendo sua denominação posteriormente alterada para Associação Brasileira das Empresas de Eventos, a qual apresenta como propósito a geração de eventos, fundamentalmente os de caráter cíclico; a Fundação 25 de Janeiro, também conhecida como São Paulo *Convention and Visitors Bureau*, em 1983, primeira organização deste tipo implantada no Brasil, com a função principal de captação de eventos para o seu Estado; e, a Associação Brasileira de Centros de Convenções, Exposições e Feiras (ABRACCEF), uma entidade que surgiu em 1985 com a meta de promover o desenvolvimento institucional de seus associados e promover a integração e a troca de informações.

Mais recentemente, em 1995, a Embratur criou a Divisão de Captação e Promoção de Eventos, através da qual se editou um Manual de Orientação, cuja proposta traçava um roteiro que propiciava ao empresariado a noção de como competir no setor adequadamente. (SILVA *apud* CARNEIRO, 2000)

Em paralelo à criação desses instrumentos de estruturação e organização, percebe-se a necessidade de profissionalização dos agentes envolvidos, no sentido de que os resultados positivos possam aparecer e se sobressair em um mercado que cresce e que, ao mesmo tempo, apresenta-se altamente competitivo.

Enquanto componente do turismo, não há como escapar da afirmativa de que existe grande complexidade no seu campo de atuação. Por outro lado, há que se reconhecer que o turismo de eventos aponta como um dos caminhos mais promissores para o futuro da atividade turística.

Dessa forma, faz-se necessário compreender a dinâmica de tal segmento, partindo de uma abordagem conceitual e retratando a realidade desse mercado no cenário atual.

### **2.3.2 Conceitos Introdutórios e Classificação**

Por ser uma atividade essencialmente dinâmica, a definição do que seja eventos fica suscetível às modificações diante do seu processo evolutivo.

O seu conceito é apontado por diversos autores, que tratam do assunto sob diversos pontos de vista. Assim, alguns estudiosos abordam a questão econômica, pela geração e desenvolvimento de negócios; outros consideram o aspecto social, devido à sua capacidade de reunião de pessoas; e, dentre outros, o enfoque científico também é avaliado, a partir do momento em que se analisa a oportunidade de difusão de conhecimentos. (BARBOSA 2004)

Na percepção de Canton (2004, p.308), um evento “é a soma de ações previamente planejadas com objetivos de alcançar resultados definidos junto ao público-alvo”.

Andrade (1999, p.32) apresenta o evento como “um fenômeno multiplicador de negócios, pelo seu potencial gerador de novos fluxos de visitantes. Ou ainda, evento é todo fenômeno capaz de alterar determinada dinâmica da economia”.

Para Melo Neto (2000, p.93), os eventos são ferramentas do marketing “e, como tais, servem de estratégias de penetração e desenvolvimento de mercados”.

No sentido geral, evento é sinônimo de acontecimento não rotineiro que provoca distração e gera sensação, sendo, portanto, motivo de atração constante. Por outro lado, enquanto produto, um evento é um gerador de demanda e uma oportunidade de negócio que movimenta a cadeia produtiva que envolve a sua realização.

De acordo com Canton (2004), os eventos são tão diversificados quanto a criatividade de quem os provoca. Ademais, a autora acrescenta que os eventos surgem em função da dinâmica da própria sociedade, que impõe suas necessidades, desejos e valores de uma dada época, sugerindo propostas compatíveis com os seus objetivos.

Dentro da sua ampla variedade, podem-se identificar inúmeros tipos de eventos, os quais diferem conforme as características, necessidades e peculiaridades que cada qual apresenta.

Entre os mais praticados no mercado, destacam-se: congressos, conferências, exposições, feiras, salões, palestras, simpósios, seminários, assembleias, jornadas, debates, desfiles, *brainstormings*, concursos, concílios, conclaves, coquetéis, colóquios, encontros, entrevistas coletivas, inaugurações, painéis, mostras, cursos, torneios, oficinas, *workshops*, lançamentos, visitas, videoconferências, leilões, mesas-redondas, entre outros. É válido registrar a ocorrência de conjugação entre dois ou mais tipos de eventos em um processo de sinergia.

Com relação à classificação, tais eventos podem ser subdivididos ou caracterizados por diversos aspectos, variando conforme o autor.

Pela data de realização, os eventos podem ser: fixos, quando a data de realização é invariável; móveis, sendo estes os eventos que sempre se realizam, porém em data variável; e, esporádicos, ou seja, aqueles de realização temporária, que ocorrem em função de fatores extraordinários, entretanto previstos e programados. (BRITTO & FONTES, 2002)

Quanto ao porte ou dimensão, Barbosa (2004) classifica os eventos como: pequeno, com até 200 participantes; médio, entre 201 e 500 participantes; grande, na faixa acima de 500 e até 5.000 participantes; e megaevento, com público superior a 5.000 participantes.

Considerando o perfil dos participantes, um evento pode ser: de caráter geral, quando é limitado somente pela capacidade do local de realização, atendendo, portanto, a uma clientela abrangente; dirigido, ou seja, um evento restrito àqueles que possuem afinidade com o tema; e, específico ou especializado, que atende a grupos específicos e claramente definidos conforme área de interesse. (BRITTO & FONTES, 2002)

Matias (2001) acrescenta outra caracterização, que se dá em relação à área de interesse. Nesta subdivisão, os eventos podem ser: artísticos, científicos, culturais, cívicos, desportivos, folclóricos, de lazer, promocionais, religiosos e turísticos.

Baseando-se na natureza do evento, partindo desta última classificação, Barbosa (2004) agrupa os principais tipos de eventos em: artístico, cultural ou de lazer; esportivo-comemorativo; técnico-científico ou acadêmico; religioso; político; comercial, empresarial ou de negócios; e social.

Diante da complexidade que envolve a natureza e as particularidades dos eventos, justifica-se a necessidade de um estudo de viabilidade, através do qual um potencial núcleo receptor deve avaliar sua capacidade de oferta e os recursos disponíveis, dentro da sua realidade de mercado.

Considerando essa preocupação inicial, os eventos, inseridos no contexto da atividade turística, se constituem como um importante componente para o incremento e estabilidade do turismo. A seguir, a dinâmica do referido segmento é apresentada, fundamentando a sua tendência de consolidação.

### **2.3.3 A Dinâmica do Turismo de Eventos: um Segmento em Ascensão**

Os eventos passam a ser considerados como o grande negócio do turismo, sendo cada vez mais utilizados como um instrumento para manutenção de um posicionamento ou para busca de uma melhor performance.

Por suas características e resultados, o turismo de eventos desponta como uma alternativa seguramente viável para o futuro da atividade.

De uma forma geral, os principais resultados percebidos referem-se à sua contribuição nos aspectos econômicos e sociais. A partir de uma percepção mais detalhada, tal segmento amplia sua relevância quando se considera que, através deste, os negócios são alavancados, as ciências e as tecnologias evoluem, e as informações são socializadas.

A mensuração de alguns dados acerca deste nicho de mercado demonstra a sua viabilidade e tendência de consolidação.

Inicialmente, em termos de números de eventos de dimensão internacional realizados no mundo, a distribuição entre continentes se dá da seguinte forma: Europa (58,3%), Ásia (18,5%), América do Norte (9,7%), América Central e do Sul (5,3%), Austrália/Pacífico (5,3%) e África (2,9%). (MATIAS, 2001)

Nesse enfoque, em 1998, o Brasil encontrava-se em 21º posição no *ranking* mundial, com absorção de 1,3% do total de eventos internacionais realizado no mundo. Essa colocação se manteve em 2002 e apresentou uma evolução quanto ao ano seguinte, passando a ocupar o 18º lugar. (BULIK, 2005) No contexto americano, o Brasil está na terceira posição, perdendo apenas para os Estados Unidos e Canadá.

No Brasil, estima-se que este mercado apresenta um crescimento na ordem de 10,5% ao ano. Em 2002, foi publicado o I Dimensionamento da Indústria de Eventos, uma pesquisa inédita e até hoje única, a qual revela dados que retratam a realidade da atuação desse nicho de mercado no país.

O estudo, realizado em 120 cidades brasileiras, mostra que os eventos movimentam R\$ 37 bilhões por ano, valor que equivale a 3,1% do PIB nacional. Ademais, responde ainda pela arrecadação de aproximadamente R\$ 4,2 bilhões em tributos.

No item referente à geração de empregos, o levantamento demonstra que tal segmento contabiliza mais de 176 mil empregos diretos e 551 mil terceirizados.

Considerando que, para cada emprego direto ou terceirizado, são gerados três postos de trabalho indiretos, depreende-se que, no Brasil, o setor de eventos está responsável por quase 3 milhões de empregos, parcela que representa quase 12% do total de postos de trabalho formalmente registrados pelo Ministério do Trabalho, no ano de 2000. (SEBRAE, 2001)

Segundo a pesquisa, esses números se materializam através da realização de mais de 330 mil eventos por ano, envolvendo quase 80 milhões de participantes. No que se refere à época de maior predominância, os eventos concentram-se especialmente no segundo semestre, mais especificamente nos meses de agosto a novembro. Outro item observado abordou os dias em que há maior procura pelos espaços para eventos. Com relação a esse tópico, o levantamento verificou que há uma demanda maior durante os dias úteis da semana (58,5%), enquanto que a ocasião de eventos nos finais de semana totaliza 41,5%.

Quanto à distribuição dos eventos entre as regiões brasileiras, a Sudeste canaliza 52% dos eventos, apresentando um desempenho superior às demais, o que pode ser constatado a partir de uma análise da figura seguinte.

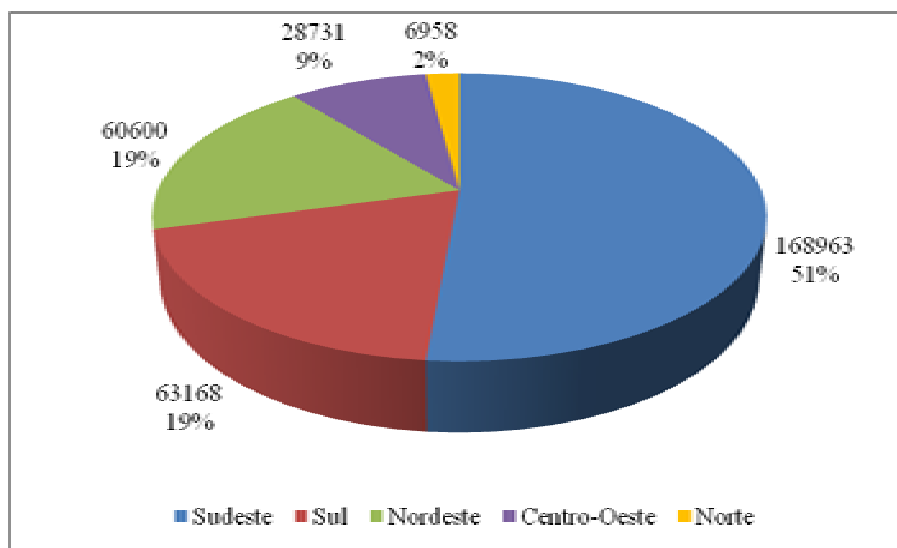


Figura 2.2 – Número de eventos por ano, segundo as regiões brasileiras  
Fonte: SEBRAE (2001, p.18)

Acrescentado essa informação, estima-se que o eixo Rio-São Paulo concentra mais de 70,0% dos eventos internacionais captados pelo país. Ademais, os poucos que chegam ao Nordeste ficam em Salvador ou Recife.

Dentre os tipos de eventos realizados no país, as reuniões acontecem em maior número, seguidas das convenções, eventos socioculturais e congressos. Quanto aos espaços destinados à realização dos eventos, os hotéis e *flats* detêm 43,7% deles, seguidos por teatros/auditórios, clubes e centro de convenções.

Avaliando os resultados, cabe registrar que os valores apresentados poderiam ser mais significativos. Tal observação é justificada a partir do momento em que o estudo constatou que apenas 32,8% representam visitantes vindos de outros locais para participar dos eventos, enquanto que 67,2% referem-se a participantes provenientes do mesmo local onde os eventos ocorreram. Esta situação transporta diretamente ao aspecto econômico, pois, enquanto os participantes residentes tiveram como gastos diários em média R\$ 58,80, os visitantes gastaram uma quantia muito superior, em torno de R\$ 392,05 por dia de permanência na localidade do evento.

Quanto à distribuição dos componentes de consumo que englobam esta atividade, o quadro seguinte ilustra a realidade encontrada.

Quadro 2.6 – Composição dos gastos dos participantes de eventos

Atividade beneficiada	Distribuição do consumo
Hospedagem	36,70%
Transporte	30,37%
Alimentação	18,57%
Outros <sup>(1)</sup>	14,36%

Fonte: SEBRAE, 2001

Nota: <sup>(1)</sup> Lazer, compras, estacionamento, comunicação e cópias reprográficas.

Analisando os dados da pesquisa supracitada, percebe-se que a prática de realização de eventos e turismo de eventos proporciona um resultado mensurável e animador. Porém, apesar de serem representativos, há de se considerar que os números relacionados são pouco expressivos quando comparados aos padrões internacionais.

Objetivamente, é possível compreender a importância desse segmento por dois aspectos fundamentais. O primeiro refere-se à real possibilidade de redução dos efeitos da sazonalidade, a partir do momento em que se considera a sua contribuição para ocupação dos diversos equipamentos/serviços turísticos nos períodos de menor afluência turística, ou seja, na baixa estação. Complementando essa percepção, o turismo de eventos proporciona a possibilidade de absorção de um tipo diferenciado de turista, que tem maior capacidade de renda e que permanece mais tempo no núcleo receptor, o que incrementa os benefícios econômicos.



Com base nesse entendimento, o turismo de eventos passa a ser rotulado na visão de determinados autores. Para Bathia & Shifflet (1999), este tipo de turismo está inserido em um mercado emergente e em pleno crescimento. Em outra vertente, Silva *apud* Carneiro (2000) define tal segmento como um turismo de todas as estações do ano, garantindo um desempenho eficiente e rentabilidade sustentada.

Nesse contexto, é válido destacar que a dinâmica desse setor é capaz de movimentar mais de oitenta modalidades de serviços necessários para o desenvolvimento dos eventos e desempenho de seus participantes, o que está diretamente relacionado à participação da comunidade envolvida nesse processo. (MEDEIROS, 2003)

Dentre os inúmeros negócios que são favorecidos pelo mercado de eventos, incluem-se: organizadores profissionais de eventos, centros de convenções, agências de publicidade, transportadoras, meios de hospedagem, alimentos e bebidas, decoradores, lavanderias, vigilância, artesanatos, bancos e seguros, farmácias, equipamento audiovisuais, fotografia e comunicação, gráficas, imprensa, cerimoniais, receptivos, limpeza, fornecedores, entretenimento, agências de viagens, postos de abastecimento, salões de beleza, relações públicas, montadoras de stands, entre outros.

A figura 2.3 ilustra o efeito multiplicador da realização de um evento.

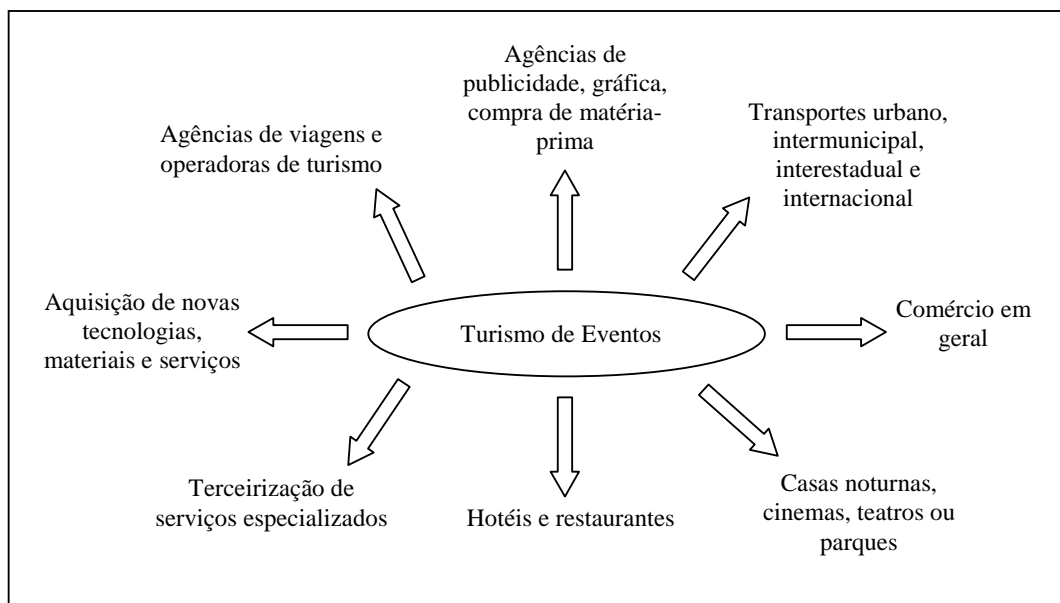


Figura 2.3 – Efeito multiplicador do turismo de eventos

Fonte: GOIDANICH & MOLETTA (1998, p.17)

De acordo com Ansarah (1999), cada vez mais os países têm se usado de organizar ou sediar eventos como meio de promoverem sua imagem, de se apresentarem ao mundo e de gerarem lucros para a cidade ou região anfitriã. A captação e promoção de eventos, segundo a autora, estão sendo consideradas como uma das atividades que mais retorno econômico e social oferece ao país e à localidade na qual o evento ocorre. Assim, os eventos vêm entrando em uma disputa crescente e acirrada, fato que exige planejamento e preparação dos candidatos a núcleos receptores.

Existem inúmeros benefícios que podem ser enumerados a partir do fomento desse segmento, entre eles incluem-se: movimentação de vendas e prestações de serviços direta e indiretamente envolvidos com o segmento, incrementando a economia local; aumento da arrecadação de impostos e no número de postos de trabalho; atenuação dos efeitos negativos da sazonalidade; divulgação de localidades, promovendo-as como destinos turísticos, melhorando a sua imagem e notoriedade; oportunidade de desenvolvimento técnico, científico, cultural e artístico.

Para alcançar tais resultados, torna-se necessário o desenvolvimento de uma postura proativa, que tenha capacidade de preparar e transformar atrativos e potencial em um produto profissionalmente formulado e adequado às expectativas de mercado, com a prática de preços competitivos, mantendo uma saudável relação custo/benefício, para que as cidades e as sociedades se beneficiem mutuamente. (CANTON, 2004)

Portanto, cabe aos poderes públicos e iniciativa privada somar esforços, investindo na infra-estrutura dos destinos e financiando ações promocionais capazes de atrair os turistas que circulam pelo mundo.

Mundim & Binfaré (2003, p.06) comentam que:

É importante destacar que os benefícios estruturais gerados pela promoção de um evento permanecem na cidade para que sejam usufruídos pela população local. Os eventos permitem mobilizar a estrutura de toda uma cidade, começando pelo poder público, que às vezes deve colocar em prática uma série de medidas de melhoria de infra-estrutura que vão possibilitar que uma cidade sedie um evento, mas que depois são aproveitadas em benefício da comunidade. Um evento é um momento de reflexão sobre a reorganização da cidade, da qualidade de vida, das facilidades e assim do aperfeiçoamento do habitante.

Diante dessas considerações, justifica-se uma tendência para o fomento de ações que contribuam para uma maior atuação desse setor. Deve-se, pois, pensar não somente em investimento que estejam exclusivamente ligados a obras físicas. Faz-se necessário um

investimento mais abrangente, baseado em um processo permanente de captação de eventos. Cabe acrescentar que esta ação não deve ocorrer isolada de outras que também apresentam atuação determinante.

Dessa forma, entende-se que o turismo de eventos requer uma ação coordenada e integrada de todos os agentes beneficiados, daí a necessidade de se investir na profissionalização dos recursos humanos envolvidos, de forma a permitir a estruturação da atividade de forma consciente e planejada.

No Brasil, a conscientização acerca da importância ao estímulo desse nicho de mercado vem sendo difundida e praticada gradativamente. Esta é uma constatação que se encontra na edição atual do Plano Nacional do Turismo, na colocação do Exmo. Sr. Presidente Luís Inácio Lula da Silva (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2003, p. 03-04).

O crescimento de nossa economia aliado à posição estratégica do país no continente americano, torna-nos um ponto nodal de atração de eventos técnicos, comerciais ou associativos que articulados com as ofertas de lazer caracterizam o Brasil como um país especial em oferecer múltiplas possibilidades de viagens. Os eventos são conquistas onde o dever é de todos. Nesse sentido, conclamo os brasileiros a adotarem o lema “Nosso Próximo Evento é no Brasil”.

Dentro dessa perspectiva, é válido registrar que mais do que conscientização, planejamento, investimento e operacionalização de estratégias são necessários para que uma localidade possa despontar e concorrer com outras que já estão melhor estruturadas e profissionalmente capacitadas para atender a demanda.

Apesar de já apontar como mola propulsora para o desenvolvimento do turismo, no Brasil, a motivação maior dos turistas que visitam o país continua sendo o lazer, conforme mostra o quadro a seguir.

Quadro 2.7 – Motivação dos turistas que visitam o Brasil

Motivo da viagem	Total de turistas (%)
Lazer	51,2%
Negócios/Congressos/Convenções	28,3%
Visitar familiares/amigos	15,6%
Estudo/Ensino/Pesquisa	1,6%
Tratamento de saúde	0,3%
Religião/Peregrinação	0,5%
Outros	2,6%

Fonte: EMBRATUR, 2002

De certa forma, esses dados impossibilitam uma análise mais precisa da realidade. Primeiro, porque o objetivo de negócios encontra-se agrupado na mesma categoria de congressos/convenções. Assim, não há como saber exatamente a demanda motivada

exclusivamente para eventos. Por outro lado, o item visita a familiares/amigos, que concentrou quase 16% das respostas, encobre o objetivo da viagem, visto que nesta possibilidade os turistas também realizam atividades complementares, quer seja lazer, negócios, entre outras.

Em todo caso, a predominância continua sendo o lazer. Portanto, tal situação sinaliza a necessidade de investimentos que busquem o alcance de uma diversificação nas opções, equilibrando a demanda e evitando a saturação.

Partindo dessa premissa, no que concerne ao turismo de eventos, o fator captação se constitui como uma ação fundamental, pois é ele quem pode assegurar o direito de um destino sediar possíveis eventos.

Em linhas gerais, entende-se por captação um processo que engloba um conjunto de ações que tem como objetivo principal a conquista de eventos para o núcleo receptor. Ou seja, é o ato de atrair um evento já existente que se realiza periodicamente em sistema de rodízio.

No sentido de otimizar os resultados, é importante destacar a necessidade de se firmar parcerias com os segmentos envolvidos e diretamente interessados. Segundo Canton (2004), os interesses são variados, podendo ser de origem financeira, econômica, política, cultural, científica, promocional, entre outros.

Para execução de tal processo, são identificadas três atividades essenciais. Inicialmente, deve-se analisar as condições do núcleo receptor para sediar eventos, o que se traduz no efetivo conhecimento do mercado, através da observação da realidade encontrada no que diz respeito à infra-estrutura e oferta turística capazes de atender à demanda do evento. Na seqüência, devem-se avaliar os tipos de eventos que podem ser realizados, no sentido de certificar se a localidade dispõe das condições e recursos necessários à programação dos eventos, de acordo com as particularidades de cada tipo. Assim, trata-se de um estudo de viabilidade. Por fim, faz-se necessário definir qual será a estratégia de captação a ser adotada para conseguir diferenciar a cidade dentre as demais candidatas.

De acordo com Matias (2001, p.81), “a captação de eventos pode ser realizada pelo poder público, iniciativa privada e *Convention & Visitors Bureau* – CVB, que irão

trabalhar juntos somando esforços para conseguir captar o maior número de eventos nacionais e internacionais e, conseqüentemente, de turistas para as localidades-sedes”.

Nesse contexto, os *Conventions & Visitors Bureaux* vêm sendo considerados por alguns estudiosos como embriões geneticamente perfeitos para promoção mercadológica de um destino, a partir de uma proposta direcionada para captação e apoio de eventos. (MEDEIROS, 2003)

Os C&VB são organizações existentes em todo o mundo. Hoeller (1999, p.80-81) comenta que os *Conventions Bureaux* surgiram

como resultado do esforço em estabelecer a inter-relação e as dependências entre as diversas atividades em uma comunidade, visando ao objetivo de incrementar o fluxo turístico para eventos em determinadas localidades.[...] A sua principal fonte de recursos é a *room tax*, uma pequena taxa – em vários países legalizada e cobrada em hotéis – paga pelo hóspede com a finalidade de incentivar os *bureaux* a se dedicarem mais a atração de turistas, assim como ao estímulo de uma maior permanência, com programas específicos.

Dentro de seu modelo organizacional enquadra-se a categoria Mantenedores, a qual se compõe de entidades e empresas que alocam recursos mensalmente para cobrir os custos e atividades promocionais. Geralmente essa manutenção financeira se dá por intermédio de empresas que dependem dos eventos para a sua sustentação, através do consumo dos seus serviços. Assim, pode-se concluir que a classe dos mantenedores engloba setores que estejam direta ou indiretamente ligados ao segmento, e que são beneficiados pelo retorno advindo dos turistas de eventos.

Nas atividades desenvolvidas por essa organização, normalmente há a concessão de benefícios ou facilidades quando os eventos são negociados e confirmados. Neste sentido, podem estar incluídos: repasse de informações sobre a infra-estrutura da cidade; estabelecimento de contatos com profissionais viabilizadores dos eventos; intermediação de negociações para a produção dos eventos, de forma a agilizar o processo; suporte durante visitas de inspeção e apresentação; negociação de custos diferenciados para os organizadores e participantes, podendo oferecer-lhes descontos em diárias de meios de hospedagem, nos custos de refeições, entre outros. (MEDEIROS, 2003)

Enquanto órgão do tipo cooperativa, a sua estrutura permite o relacionamento com todo o *trade* turístico, garantindo a execução dos compromissos assumidos.

Dessa forma, os C&VB, a partir de sua sistemática de atuação, buscam a consolidação de destinos, agindo como um grande aliado do turismo. Ademais, pode

também desempenhar papel decisivo na melhoria de uma localidade, através de intervenções que transcendem do âmbito turístico, porém ligados a ele, tais como nos campos de transportes, segurança e limpeza.

Além do processo de captação de eventos, discutido anteriormente, deve-se atentar para outra alternativa relacionada ao segmento e que apresenta como vantagem o fato de acontecerem todos os anos na mesma cidade sem a necessidade de disputa pela captação. Essa alternativa é a criação ou invenção de eventos, uma opção que deve estar na lista de prioridades dos organismos de promoção do turismo.

Tal oportunidade implica, principalmente, o aproveitamento das características originais da cidade e depende, ao mesmo tempo, da criatividade da organização promotora em conceber acontecimentos inusitados e capazes de atender a determinada demanda.

Em todo caso, independente de o evento ser gerado ou captado, os agentes envolvidos precisam estar em perfeito entrosamento e conscientes de que o processo que envolve o evento é, na realidade, uma venda e que, portanto, exige muitos contatos e uma intensa atividade promocional.

Nesse mercado, é importante ressaltar que o sucesso do desenvolvimento das ações previstas depende da interação sinérgica de todos os segmentos, de forma que os objetivos e resultados possam ser eficazmente alcançados.

Discutindo esse assunto, Britto & Fontes (2002, p.47) comentam a necessidade de formulação de estratégias que atendam às necessidades mais complexas e diversas de consumidores e às exigências mutáveis do mercado. E acrescentam:

As novas tecnologias e as mudanças rápidas nos hábitos de consumo igualmente pressionam no sentido de se estar permanentemente atento às transformações sociais que se refletem tanto na economia, quanto na cultura e na política. Se por um lado a competição se torna mais acirrada, por outro os perigos de um mercado mais livre se acentuam. A segurança se baseia, então, na qualidade profissional, na capacidade de se garantir a rentabilidade e na criatividade, que deve ser considerada uma estratégia de mercado, com a finalidade de tornar, efetivamente, o evento único e inovador.

Partindo-se para uma compreensão mais abrangente acerca da utilização dos eventos no contexto da atividade turística, é válido ressaltar que, na dinâmica concorrencial vigente, os eventos servem e funcionam como estratégias de penetração e desenvolvimento de mercados.

Dentro dessa perspectiva, o setor hoteleiro vem se utilizando deste segmento como forma de diversificação produtiva e estratégia mercadológica. Nesse sentido, a seção seguinte lança mão de uma revisão teórica pautada no conhecimento referente ao campo da hotelaria, com o objetivo de contextualizar a forma como este tipo de organização aproveita os eventos para dinamização das atividades, equilíbrio na rentabilidade e melhoria nos níveis de competitividade.

## **2.4 Hotelaria**

Esta seção apresenta o setor hoteleiro inserido no contexto da atividade turística, mostrando suas origens e histórico de evolução, trazendo conceitos e características pertinentes à tal atividade e destacando sua importância nas economias e sociedade onde operam.

Com base neste levantamento teórico que fornece um panorama geral acerca do mercado hoteleiro, o último item desta seção aborda uma discussão sobre os novos rumos da hotelaria.

Dentro dessa perspectiva, alguns temas vistos em seções anteriores são resgatados com o objetivo de estudar a utilização do segmento de eventos pela hotelaria como estratégia no combate à sazonalidade, permitindo o entendimento de como esta tendência mercadológica vem repercutindo em mudanças que têm duplo alcance: na estrutura empresarial e na concepção de negócio.

### **2.4.1 Origem e Expansão da Hotelaria**

A história da hotelaria, do turismo e dos transportes se confunde devido ao alto grau de associação entre estas áreas.

Pode-se inferir que na relação entre o turismo, hospedagem e viagens, a princípio entrelaçam-se dois conceitos paradoxais: o deslocamento e a permanência. (MOTA, 2001)

A origem da palavra hotel vem do francês *hôtel* que significa residência do rei, tendo sido adotada no português no sentido de hospedaria. A palavra hospedagem vem do latim e significa hospitalidade, dada ou recebida, e também aposento destinado a um hóspede, estendendo-se tal conceito para designar o bom tratamento oferecido durante a hospedagem.

Em suas formas originais, a hotelaria limitava-se a oferecer repouso e alimentação aos viajantes, operando de forma artesanal. Nesse sentido, o que pode ser observado desde os primórdios da civilização é um ato de hospedar pessoas, através de gestos de recepção e hospitalidade.

Entretanto, o conceito da hotelaria como atividade organizada e comercialmente explorada surgiu apenas no início do século XIX. Alguns marcos históricos estão diretamente relacionados à sua evolução, dentre os quais incluem-se a Revolução Industrial, a Revolução Francesa e o término da Primeira Guerra Mundial.

Os meios de hospedagem até então existentes destinavam-se às classes mais privilegiadas. O progresso técnico ocorrido a partir desta fase mudou as estruturas sociais existentes. Começou-se a trabalhar nas indústrias, obtendo-se o direito a férias. Os hotéis passaram a ocupar-se com essa clientela. (CASTELLI, 2001)

Em seu processo natural de evolução, a hotelaria foi se aprimorando através dos tempos, assimilando e aplicando novos conceitos. Algumas melhorias foram gradativamente sendo implantadas, tais como as leis de regulamentação de preços, o aumento na qualidade dos serviços, e melhorias na higiene e alimentação.

Nesse contexto, a continuidade das inovações recebeu uma contribuição fundamental de César Ritz, que construiu o primeiro hotel em Paris considerado o marco inicial da hotelaria planejada, revolucionando a forma, a estrutura e gestão hoteleira, implantando técnicas de relações públicas, promovendo uma evolução significativa na arte de hospedar. Outra personalidade de destaque foi o americano Conrad Hilton, responsável pela introdução dos sistemas de gerenciamento industriais no setor hoteleiro.

A crise de 1929 e a depressão econômica da década de 30 trouxeram uma grande redução da procura por meios de hospedagem por todo o mundo. (CONRADO, 2003)

Tal como o turismo, a hotelaria também passou a ser uma atividade econômica significativa somente após a Segunda Guerra Mundial, com a expansão da economia mundial, o aumento da renda da população, apoiados nas melhorias do sistema de transportes e comunicação.

A partir daí, o setor hoteleiro cresceu e se diversificou devido ao aumento das viagens a lazer e negócios, motivadas pelo desenvolvimento econômico globalizado.



Na década de 40 surgiram nos Estados Unidos os primeiros motéis, chamados de motor-hotéis, que ofereciam hospedagem à beira das estradas a famílias que realizavam turismo utilizando os automóveis como meio de locomoção. Simultaneamente surgiram os primeiros hotéis de lazer com padrão luxo e sofisticação intermediária, com a preocupação na qualidade dos serviços oferecidos. (TORRE, 2001)

A partir dos anos 70 o mundo presenciou o aumento e evolução das agências de viagens, das companhias de transporte e também a criação e expansão das grandes cadeias hoteleiras, transformando, dessa forma, o turismo e conseqüentemente a hotelaria em uma atividade ainda mais competitiva.

Ao longo das décadas, a hotelaria vem evoluindo com o complemento de novos equipamentos e técnicas constantemente aperfeiçoadas e adaptadas ao cenário de constantes mudanças, acompanhando as exigências dos mais diversificados grupos de hóspedes.

Nesse sentido, a segmentação de mercado observada no contexto da atividade turística aplica-se no processo de evolução da hotelaria. Através dessa percepção, os hotéis foram sendo definidos e moldados de forma a permitir uma identificação precisa entre a oferta e os estilos da demanda.

No Brasil, a hotelaria tem seu começo no século XIX, quando a corte portuguesa se transfere para o país, demandando o aumento da quantidade e qualidade das hospedarias locais para abrigar os visitantes, comerciantes e diplomatas.

Além da vinda da família real, a abertura dos portos também teve influência direta no incremento da demanda por hospedagem, o que justifica a criação e expansão dos estabelecimentos hoteleiros. Outro grande impulso veio com a circulação dos primeiros trens em São Paulo.

Apesar desse crescimento, a oferta hoteleira disponível até então não era considerada satisfatória. Segundo Andrade et al. (2000), na tentativa de acabar de vez com a escassez de hotéis, sobretudo no Rio de Janeiro, onde havia uma maior demanda, o governo, em 1907, criou um decreto que isentava por sete anos, de todos os emolumentos e impostos municipais, os cinco primeiros grandes hotéis que se instalassem na cidade. Foi a primeira medida governamental de incentivo à implantação de hotéis de que se tem notícia no Brasil.

Aos poucos esses hotéis chegaram e, com eles, o Hotel Avenida foi inaugurado em 1908, com 220 apartamentos, o qual foi considerado o maior do Brasil e que veio para melhorar o nível da hotelaria na cidade.

Em paralelo, o Brasil começa a fazer parte das rotas do turismo organizado mundial, recebendo no Rio de Janeiro o primeiro grupo de turistas internacionais que chegava através de uma excursão organizada por *Thomas Cook* e sua agência de viagens.

O marco hoteleiro do Brasil data de 1923, quando foi inaugurado o Copacabana Palace, um empreendimento de luxo com 223 apartamentos, colaborando de forma decisiva para transformar o Rio de Janeiro em pólo de turismo de lazer.

Na década de 40, o avanço na hotelaria brasileira é especialmente percebido no Rio de Janeiro e em algumas cidades de São Paulo e Minas Gerais, o que foi ocasionado pelo apogeu do jogo no país e incentivos dos governos estaduais. Tal fato motivou a diversificação do setor através da construção de hotéis-cassinos que marcaram por suas suntuosas instalações e pela animação, despertando um relativo desenvolvimento do turismo na medida em que traziam atrações internacionais e tornavam o núcleo em que se instalavam conhecido por um maior número de pessoas. Porém, com a proibição do jogo em 1946, os cassinos foram fechados por um decreto federal causando a paralisação de vários hotéis e trazendo a recessão para a hotelaria.

Nos anos 50 houve a introdução das viagens aéreas, a construção de estradas interestaduais e a instalação da indústria automobilística no Brasil (SENAC, 1998)

Nesse contexto, é válido registrar algumas iniciativas governamentais no turismo e na hotelaria. No ano de 1958 foi instituída a Comissão Brasileira de Turismo (COMBRATUR) que esforçava-se no sentido de que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) financiasse a expansão hoteleira, pois alegava que um sistema de hotéis eficiente era indispensável para o turismo. No entanto, esse órgão foi extinto em 1961. No ano seguinte, foi criada a Divisão de Turismo e Certames, do Ministério da Indústria e do Comércio, que veio a se transformar na Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) em 1966, alterando mais recentemente sua denominação para Instituto Brasileiro de Turismo.

A EMBRATUR primeiramente preocupou-se em dotar o país de equipamentos turísticos. Nesse sentido, foi criado em 1971 o Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR) no

intuito de prover recursos para financiar obras, serviços e atividades turísticas consideradas de interesse para o desenvolvimento nacional. Com esse mesmo objetivo, foram criados em 1974 mais três fundos: o Fundo de Investimento do Nordeste (FINOR), o Fundo de Investimento da Amazônia (FINAM) e o Fundo de Investimentos Setoriais (FISSET).

Esses incentivos fiscais para implantação de hotéis promoveram uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo. Esse surto hoteleiro também impulsionou mudanças nas leis de zoneamento das grandes cidades, tornando a legislação mais flexível, o que favoreceu a construção de hotéis. (WANDERLEY, 2004)

Graças aos incentivos fiscais e financiamentos, aliados a outras diretrizes que se seguiram na década de 70, o turismo passa a ser encarado no Brasil como uma alternativa para o processo de desenvolvimento e aparecem no país os grandes conglomerados econômicos, inclusive multinacionais.

As linhas de crédito oferecidas tornaram-se bastante atrativas, tanto em moeda nacional como em dólar. Como resultado, as empresas hoteleiras nacionais praticamente dobraram a sua capacidade, enquanto outras de origem internacional aqui também se instalaram. (AMAZONAS, 2007)

Assim, em 1971 chegou ao país o primeiro grupo transnacional de hotelaria que entra em funcionamento em São Paulo: o Hotel Hilton, que marca a virada na administração hoteleira profissional do Brasil, trazendo uma concepção de oferta e atendimento nos moldes praticados no exterior. Após a vinda dessa rede hoteleira, outras redes vieram, bem como uma nova orientação na oferta hoteleira, com novos padrões de serviços e preços.

A crise econômica observada no início dos anos 80 mostrava que seria difícil manter o ritmo de crescimento da oferta de novos hotéis, a exemplo do que ocorrera nos anos 70, em função do fim dos financiamentos de longo prazo e dos incentivos fiscais. Esses fatores somados a outros entraves levaram ao surgimento do fenômeno dos *apart-hotéis* ou *flat services*, um produto desenvolvido para atender à nova realidade do mercado, como solução para as pessoas que viajam constantemente e preferem se hospedar em um local menos impessoal do que os hotéis tradicionais. (WANDERLEY, 2004)

Ainda nesta década é possível observar o desenvolvimento de hotéis econômicos e intermediários. Tal fato deu-se justamente em razão da segmentação turística e da

diversificação de sua demanda, que passou a estar fortemente relacionada às viagens de negócios e eventos.

A partir da década de 90, a estabilização da economia marcou uma nova fase de desenvolvimento na hotelaria, dando início a um novo ciclo de investimentos para construção, modernização e aumento dos estabelecimentos hoteleiros, o que reflete na percepção de um dos períodos de maior expansão do mercado hoteleiro que passou, desde então, a atrair a atenção do capital estrangeiro.

Em 2002, nota-se uma movimentação no setor hoteleiro relacionada basicamente aos efeitos da globalização, o aumento da competitividade, a internacionalização das empresas, os custos mais acessíveis das passagens, o aumento da longevidade, entre outros fatores relacionados. (AMAZONAS, 2007)

No atual estágio de evolução da hotelaria, tal atividade encontra-se em desafio permanente frente às inconstâncias do mercado. Esta constatação evidencia a essencial necessidade da profissionalização no processo de administração de hotéis, bem como a adequação aos segmentos de mercado, de forma que o crescimento observado seja rentável e duradouro.

#### **2.4.2 Números do Mercado Hoteleiro e Sistema de Classificação**

O parque hoteleiro nacional atualmente possui aproximadamente 25.700 meios de hospedagem e deste universo em torno de 18.000 são hotéis e pousadas, enquanto a outra parcela contempla outros meios de hospedagem como residenciais, flats, alojamentos, albergues, representando uma oferta total de 1,1 milhão de apartamentos e gerando cerca de 500 mil empregos diretos. (CONOTEL, 2007)

Os hotéis de pequeno e médio porte representam a oferta mais expressiva na hotelaria do Brasil. A taxa de crescimento observada neste setor oscila de acordo com cada região.

De 1992 até 2002, os estabelecimentos hoteleiros mais que duplicaram, atingindo um índice de crescimento na ordem de 2,1%. Nos anos de 2004 e 2005 surgiram 84 novos hotéis, o que significa um crescimento na oferta na ordem de 1,5%. No que se refere às redes hoteleiras, neste mesmo período houve um crescimento de 59 novos hotéis. O Ministério do Turismo estima que até 2008 haverão 117 novos empreendimentos hoteleiros, representando R\$ 3,6 bilhões em investimentos, sem incluir dados dos pequenos

e médios investidores. Neste panorama, a região Nordeste concentra 46% desses investimentos, ficando o Sudeste brasileiro em segundo lugar na preferência dos investidores. (AMAZONAS, 2007)

Outra previsão até o final de 2010 é a estimativa de que a hotelaria nacional receberá investimentos de aproximadamente R\$ 5,3 bilhões na construção de novos meios de hospedagem, montante este que não inclui o que deve ser aplicado na ampliação e renovação das unidades já existentes, valor este que deverá ultrapassar os R\$ 4 bilhões (CONOTEL, 2007)

Este mercado envolve um volume significativo de recursos, um patrimônio imobilizado girando em torno de US\$ 15 bilhões; receita bruta anual de cerca de US\$ 9 bilhões; gasto médio anual com mão-de-obra na faixa de R\$ 2 bilhões; arrecadação de mais de US\$ 1,8 bilhão em impostos, taxas, contribuições e grande geração de divisas internacionais. (CONOTEL, 2007)

Diante do que foi exposto, percebe-se a grande proporção que a hotelaria vem atingindo, bem como as suas perspectivas para os próximos anos. Ao mesmo tempo em que a atividade se expande, é importante a criação de instrumentos que normatizem o mercado, oferecendo confiabilidade e homogeneizando o entendimento quanto os padrões encontrados nos meios de hospedagem.

Nesse contexto insere-se o sistema de classificação oficial instituído pela EMBRATUR. O principal objetivo deste mecanismo é promover o desenvolvimento da hotelaria, classificando, categorizando e qualificando os meios de hospedagem no país de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento.

O atual sistema apresenta as seguintes categorias, conforme segue abaixo, observando-se que as estrelas continuam sendo o símbolo adotado para tal classificação:

Super Luxo: ★★★★★SL

Luxo: ★★★★★

Superior: ★★★★★

Turístico: ★★★

Econômico: ★★

Simples: ★

Nesse sentido, a classificação dos meios de hospedagem serve para indicar ao consumidor de um conjunto de componentes oferecidos pelo estabelecimento, além de servir como referência e garantia de um mínimo de qualidade para determinada categoria.

### **2.4.3 Conceitos e Características**

O produto turístico é constituído por três pilares básicos: o transporte, a hospedagem – incluindo alimentação – e o atrativo, como o lazer ou qualquer outra motivação para a viagem.

A empresa hoteleira dá o suporte para a estadia do turista, daí sua função essencial que é a de acomodar as pessoas que estão em trânsito ou temporariamente longe dos seus domicílios e atender às suas necessidades básicas.

Para a EMBRATUR *apud* Castelli (2001, p.56), o hotel é a “pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira”.

Tal como a atividade turística, a revolução industrial, a evolução no campo dos transportes e comunicações e as transformações sociais resultantes estimularam, modificaram e incrementaram a hotelaria mundial. Dessa forma, a hotelaria foi passando de uma simples atividade hospitaleira para transformar-se em atividade organizada, obedecendo a aspectos técnicos, econômicos e sociais.

Não há um modelo padrão de organização hoteleira. A constituição de um estabelecimento hoteleiro se dá em função de diversos fatores, dentre os quais: a finalidade e o propósito, que antes de constituir o estabelecimento, se consideram em sua concepção original; a política hoteleira a seguir; o perfil do estabelecimento; a localização; o tipo de serviço e suas variantes; o tipo de administração. (CAVASSA, 1997)

Enquanto produto, um hotel é o somatório de bens e serviços, reunindo simultaneamente elementos tangíveis e intangíveis, materiais e imateriais, que objetivam o atendimento às necessidades dos clientes.

Os bens são constituídos pelos componentes concretos (tangíveis) como apartamentos, salas para reuniões, área para lazer, refeições, entre outros. Já os serviços caracterizam-se pelo conjunto de ações (intangíveis) que fazem com que o cliente possa usufruir dos bens disponíveis. Nesse sentido, o que distingue os serviços dos bens é o caráter da imaterialidade.

O produto hoteleiro engloba vários insumos que formam o seu mix de produtos, tais como edificação, apartamento, restauração, eventos, animação, etc. Cada insumo deste mix merece atenção especial tanto no que diz respeito à satisfação que deve proporcionar ao cliente, quanto na diferenciação que deve ter em frente aos concorrentes.

Algumas características são peculiares ao empreendimento hoteleiro. Castelli (1991) relaciona as seguintes:

- a) estático: o elemento móvel é o cliente e não o produto. Ou seja, é o consumidor quem sofre o deslocamento para, no hotel, efetuar o ato do consumo.
- b) instantâneo: a produção, a distribuição e o consumo ocorrem no ato, sendo feitos simultaneamente no tempo e no espaço, com a presença obrigatória do consumidor que, nesse contexto, passa a fazer parte do processo produtivo.
- c) não é estocável: o produto hoteleiro que não for ocupado no dia representa uma perda que não pode ser recuperada, já que não ficam em estoque para o dia seguinte.
- d) reúne, ao mesmo tempo, elementos tangíveis e intangíveis.
- e) direito de uso: o cliente adquire apenas o direito de usar o produto hoteleiro e não tem o direito de posse do mesmo.
- f) sazonal: de modo geral, o produto hoteleiro se depara com o efeito da sazonalidade, que irá influenciar o andamento das atividades do hotel dependendo do seu perfil e das estratégias definidas pela administração.

Além dessas características, pode-se ainda acrescentar que o hotel é um tipo de empresa que não pára, funcionando todas as horas do dia durante todo o ano. Ademais, é válido registrar que os custos fixos com pessoal no hotel serão sempre os mesmos, independente da sua taxa de ocupação.

O conhecimento destes elementos peculiares contribui decisivamente para uma adequação precisa entre o produto hoteleiro e as necessidades dos seus clientes.

O fluxo de serviços de um hotel é algo complexo e a administração de tal processo tem a responsabilidade de propiciar condições e suprimentos para uma gestão que deve estar atenta aos seguintes componentes essenciais: apartamentos, também denominados na hotelaria como unidades habitacionais; serviço de alimentos e bebidas; áreas sociais, de circulação e lazer; instalações para eventos e equipe de trabalho.

Para tanto, o hotel deve apresentar uma perfeita sincronia entre o desenvolvimento das suas atividades e a logística das operações. Partindo-se desse entendimento é possível visualizar um hotel como um sistema composto de um grupo de processos correlatos no qual o perfeito funcionamento desse todo (sistema) é capaz de gerar bens e serviços harmônicos e com a qualidade esperada.

A figura a seguir exemplifica um sistema hoteleiro que ilustra algumas áreas ou subsistemas que compõem a sua cadeia produtiva.

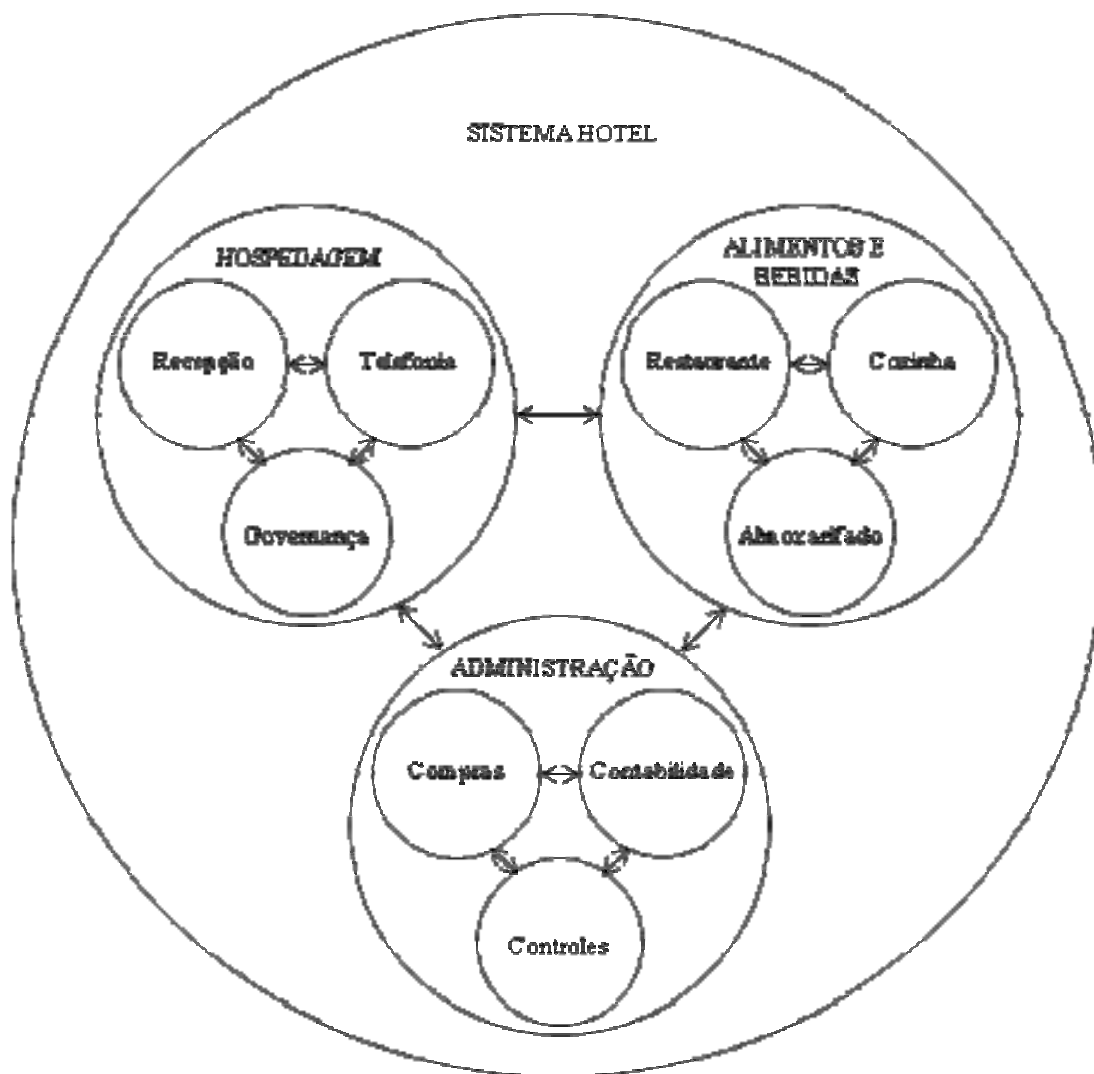


Figura 2.4 – Sistema Hotel

Fonte: CASTELLI (2001, p.86)

Olhando o hotel como sistema, além dos departamentos internos onde cada qual desempenha suas funções específicas, cabe ressaltar que os hotéis também se inter-



relacionam com empresas afins, tais como agências de viagens, locadoras, organismos oficiais de turismo, entre outras.

O desafio de operacionalização da atividade turística se acentua a partir do momento em que se considera o cenário constante de profundas transformações no ambiente empresarial.

Acompanhando este processo de mudanças, os hotéis vêm procurando gradativamente atender às novas demandas que lhe são impostas e, como consequência, pode-se constatar uma diversificação das suas atividades. Tal situação reflete diretamente na elaboração de estratégias sintonizadas com as atuais tendências do mercado hoteleiro no sentido de garantir níveis de satisfação e desempenho que mantenham o equilíbrio da rentabilidade de forma estável e o sucesso do empreendimento como um todo.

Nesse contexto, desponta com grande força a utilização de eventos na cadeia produtiva dos meios de hospedagem. O centro de eventos passa a ser visto como elemento indispensável para a sobrevivência dos hotéis e fundamental para a solução do fenômeno da sazonalidade. Tal assunto será abordado no item seguinte.

#### **2.4.4 Eventos na Hotelaria: Nova Tendência de Mercado**

A hotelaria, inserida em um ambiente altamente marcado pela instabilidade de mercados e concorrência acirrada, está exigindo que seus componentes tenham claramente estabelecidos os seus objetivos, pois vivem em um mundo de grandes transformações, onde a mudança é contínua e imprevisível.

As características do ambiente organizacional e externo têm impactado fortemente o ambiente interno, pressionando a organização hoteleira para adoção de estratégias que contemplem novas posturas, idéias e atitudes inovadoras e adaptadas à conjuntura vigente.

Portanto, para se manterem neste mercado, cabe aos meios de hospedagem o estabelecimento de estratégias no sentido de otimizar suas ações, preparando a organização para enfrentar os desafios do mercado, reduzindo riscos, buscando o alcance dos objetivos definidos e mantendo a satisfação dos clientes.

O certo é que a hotelaria está atualmente imersa em um ritmo de intensa transformação, tanto nos aspectos estruturais quanto na concepção de negócios. Observa-se também que os fluxos turísticos estão variando substancialmente, modificando os modelos de administração e gestão.

Concordando com o exposto acima mencionado, Aoki *apud* Egito (2003) esclarece que a hotelaria está muito ligada a tendências e estilos de vida das pessoas e, acompanhando esses movimentos, pode-se visualizar o futuro.

Nesse contexto, justifica-se a importância do processo de segmentação do mercado turístico que utiliza critérios que englobam a singularidade e especificidade, elaborando produtos específicos que procuram satisfazer às necessidades individuais de fragmentos concretos da sociedade.

Dentro dessa perspectiva, enquadra-se a tendência de realização de eventos na hotelaria, o que vem obrigando este setor a se adequar aos novos interesses do mercado, gerando uma necessidade de remodelação da oferta dos meios de hospedagem.

Segundo Canton (2004, p.313), “a área de eventos dentro de um hotel é de grande importância. Através desse produto, também ferramenta de marketing hoteleiro, o hotel pode tornar-se mais conhecido, alavancar novos negócios e conseqüentemente incrementar as receitas e as taxas de ocupação”.

Para tanto, faz-se necessário que a unidade hoteleira esteja equipada para essa finalidade. Seguindo essa tendência de mercado, é difícil atualmente um hotel ser construído sem um espaço adequado para abrigar eventos. Além disso, os equipamentos já existentes investem e remodelam as suas estruturas no sentido de participar ativamente deste filão de mercado.

O centro de eventos passou a ser tido como produto indispensável para a sobrevivência dos hotéis nas principais cidades do mundo e fundamental para a solução do problema da sazonalidade. (CANTON, 2004)

De fato, o fenômeno da sazonalidade é considerado um dos maiores entraves da atividade turística, comprometendo a sua estabilidade e trazendo efeitos danosos a toda cadeia produtiva do setor.

Devido a isto, os eventos são atualmente rotulados como o grande negócio do turismo. E, mais do que esse rótulo que lhes foi atribuído, os eventos podem seguramente ser considerados como estratégias de mercado.

A essência do conceito da estratégia reside no ajuste entre empresa e ambiente, visando à permanência no mercado concorrencial, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Por outro lado, o conceito de segmentação turística que se aplica em todos os componentes de seu sistema, dentre os quais a hotelaria, reflete na diversificação das

opções para os extratos de sua demanda, criando produtos sincronizados com as novas tendências que acompanham as alterações e solicitações do público consumidor.

Inicialmente, a função básica dos meios de hospedagem consistia na oferta de hospedagem e alimentação. Porém, tal conceito evoluiu através dos tempos até chegar aos moldes atuais, resultando em estabelecimentos diferenciados criados para atender à diversidade dos objetivos críticos que motivam os viajantes.

Na conjuntura vigente, os eventos atuam como mecanismos de geração de demanda para os estabelecimentos hoteleiros. Muitos destinos que até então focalizavam seus investimentos e esforços no sentido de uma promoção predominante, ou até mesmo exclusiva, do turismo de lazer, passaram a repensar suas ações e remodelar a sua oferta para atender aos novos segmentos e utilizar-se destes para diminuir ou até mesmo neutralizar os efeitos da sazonalidade. (MEDEIROS, 2003)

Estendendo essa discussão, percebe-se que a ocorrência desta sazonalidade ocorre, em partes, devido à uma falta de diversificação nas opções de mercado. Normalmente, as localidades brasileiras focalizam seus esforços em função de um único objetivo, não contemplando outras propostas viáveis que poderiam ser aproveitadas e que neutralizariam a vulnerabilidade da atividade.

A ociosidade dos equipamentos hoteleiros observada nos períodos de baixa estação representa grande ameaça e riscos à rentabilidade e sobrevivência no mercado. Enquanto estratégia, os eventos na hotelaria têm a capacidade de transformar esta situação em oportunidade de negócio.

Nesse sentido, os eventos surgem e se efetivam na garantia da ocupação hoteleira nos períodos de menor afluência turística e na solução do problema de certos núcleos, incapazes de garantir níveis de desempenho que mantivessem o equilíbrio da rentabilidade durante todo o ano. (CANTON, 2004)

Dentro dessa discussão, a utilização dos eventos como estratégia do mercado hoteleiro no combate à sazonalidade vem recebendo adesão de uma fatia cada vez maior do mercado, na busca pela estabilidade e, conseqüentemente, benefícios permanentes.

Inserem-se, nesse contexto, as localidades predominantemente dependentes do turismo de lazer, nas quais se enquadra a capital Natal, integrante da Região Nordeste do Brasil, internacionalmente conhecida e divulgada pelo binômio sol e mar. O fato é que os seus atrativos naturais agregados ao seu povo hospitaleiro, apesar de relevantes, não são condições suficientes para assegurar um pleno desenvolvimento turístico. Dessa forma,

entende-se a importância de estratégias que possam posicioná-la de forma adequada às tendências presentes na dinâmica do cenário global, através da diversificação de suas opções.

Seguindo essa linha de pensamento, justifica-se a utilização do turismo de eventos nesta localidade. Gradativamente, a cidade de Natal vem direcionando esforços no sentido de impulsionar este segmento, e a hotelaria vem acompanhando esta nova realidade.

A Secretaria Municipal de Turismo de Natal defende que a cidade possui uma boa rede hoteleira com quase 26 mil leitos e que, para mantê-la com boa ocupação na baixa temporada, o turismo de eventos é estratégico. Nesse sentido, a cidade está se estruturando para buscar atender todos os tipos de demandas turísticas.

Aliar o turismo de sol e praia nas baixas temporadas com a realização de eventos que possam atrair não só o congressista, como também sua família, é um dos pontos fortes que a cidade de Natal vem trabalhando na área de eventos. (CUNHA, 2004)

A importância desse segmento vem sendo constatada pelos hotéis que já se utilizam dessa estratégia. Por um lado, a variedade de espaços oferecidos pela capital potiguar ainda é pequena, considerando-se todo o potencial turístico que a cidade oferece e pode agregar com o incremento no número de eventos. Porém, os esforços e investimentos no sentido de impulsionar este nicho de mercado já fazem parte das metas do empresariado local, que aposta nos potenciais benefícios advindos da prática dos eventos na hotelaria.

Além dos recursos gerados pela locação das salas dos centros de eventos hoteleiros, este segmento contribui para elevação nas taxas de ocupação dos apartamentos, além de movimentar os serviços de alimentos e bebidas disponíveis no estabelecimento.

O turismo de eventos é uma atividade cada vez mais disputada, exigindo investimentos, mobilização de recursos e profissionalismo de forma a atender todas as necessidades e expectativas peculiares a este nicho de mercado. Uma vez encarado com seriedade e trabalhado adequadamente, pode tornar-se uma base consistente para a manutenção e o desenvolvimento do nível de atividade do turismo brasileiro.

Dessa forma, é objeto de pesquisa do presente trabalho analisar a prática do turismo de eventos na hotelaria de Natal e a percepção deste segmento de mercado como estratégia no combate à sazonalidade.

## Capítulo 3

### Metodologia da Pesquisa de Campo

O presente capítulo apresenta a metodologia aplicada na pesquisa de campo, delineando a tipologia da pesquisa, a população, o instrumento de pesquisa, a descrição do processo de coleta de dados e as técnicas utilizadas para análise dos mesmos.

#### 3.1 Tipologia da Pesquisa

O trabalho realizado teve caráter descritivo-exploratório quanto aos seus objetivos. As pesquisas exploratórias visam a proporcionar uma maior familiaridade com a temática ou conseguir uma nova compreensão deste. Segundo Andrade (1999, p.106), este tipo de estudo “é o primeiro passo de todo trabalho científico”, tratando-se de uma abordagem indicada quando existe pouco conhecimento do assunto, com vistas a buscar maiores informações e elevar a compreensão acerca do mesmo.

Por sua vez, a pesquisa descritiva tem como objetivo maior a descrição das características de determinada população, expondo e descrevendo as características do fenômeno estudado. Segundo Andrade (1999, p.108), “neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

O quadro teórico definido para o trabalho foi delineado de forma a embasar o objetivo geral em questão, propondo-se a apresentar uma seqüência lógica de fatos e acontecimentos que nortearam a contextualização da temática em estudo. Para tanto, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, que tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto, abrangendo toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. (OLIVEIRA, 2002)

Diante da contextualização científica desenvolvida com base no referencial teórico e partindo do objetivo proposto, partiu-se para definição da população-alvo para que o estudo pudesse então ser desenvolvido com base na situação real encontrada em campo.

Este trabalho utilizou a pesquisa de campo do tipo *Survey* (levantamento) com o intuito de conseguir informações acerca do problema para o qual se procura uma resposta, com a finalidade de analisar as características dos fenômenos estudados. Na visão de Santos (2004), este procedimento é especialmente útil à medida em que busca informações diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter.

### **3.2 População**

O conceito de população refere-se ao conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo e que estejam diretamente associadas ao interesse de investigação de acordo com o objetivo geral do trabalho. (MARTINS, 2002)

Para fins deste estudo, foi estabelecida como população os hotéis sediados na cidade do Natal que trabalham com eventos e que tenham mais de 150 apartamentos. A idéia preliminar era de trabalhar com todos os hotéis que trabalham com eventos, entretanto, a partir de uma investigação inicial nesses hotéis percebeu-se que os estabelecimentos com estrutura inferior ao porte acima referido trabalham com eventos de uma dimensão ínfima que englobam reuniões cujo público é da localidade de Natal, não movimentando, portanto, o turismo de eventos.

A identificação desses hotéis foi realizada mediante uma consulta nas seguintes instituições: Natal *Convention & Visitors Bureau* e Pólo de Turismo da Região de Ponta Negra.

A lista disponibilizada incluía a relação dos hotéis de Natal, com informações gerais acerca dos mesmos, tais como endereço, telefone, número de leitos, ano de fundação, categoria, além dos serviços oferecidos por cada estabelecimento. Através da análise desse último campo de dados foi possível identificar os hotéis que trabalham com eventos na cidade de Natal. Diante disto, a população do presente trabalho integralizou 09 hotéis, os quais foram entrevistados em sua totalidade.

### **3.3 Instrumento de Coleta de Dados**

A elaboração do instrumental de pesquisa teve como orientação a formulação dos objetivos propostos e a montagem do embasamento científico presente no referencial teórico, os quais foram utilizados para obter subsídios visando definir, com mais clareza, os diversos aspectos a serem objeto de levantamento de campo a serem investigados.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o formulário estruturado (Apêndice A), composto de perguntas predominantemente fechadas. O formulário foi pré-testado em uma pesquisa piloto em dois hotéis no final do mês de novembro de 2007, no sentido de buscar identificar possíveis falhas na composição do instrumento. Após alguns ajustes e modificações para melhor adequação à proposta do trabalho e eliminação de distorções que poderiam comprometer os resultados do estudo, foram então aplicados os formulários definitivos.

O formulário é composto de dois blocos. O primeiro bloco refere-se ao perfil da empresa e do entrevistado, levantando questões para identificação das características do estabelecimento e do respondente. O segundo bloco abrange as questões diretamente relacionadas à temática em estudo, ou seja, perguntas referentes à prática dos eventos nos hotéis em Natal, enfocando o aspecto da sazonalidade turística.

### **3.4 Coleta de Dados**

Diante da elaboração do instrumental, partiu-se para o planejamento da realização da pesquisa de campo nos estabelecimentos. As entrevistas para aplicação do formulário foram agendadas através de contato telefônico ou pessoalmente nos hotéis pela titular deste trabalho com o principal responsável pelo departamento de eventos.

Desta forma, os formulários foram preenchidos através de entrevista pessoal, com duração de aproximadamente 30 minutos para cada instrumental. O período de aplicação se deu no início do mês de dezembro de 2007.

### **3.5 Técnicas de Análise dos Dados**

Concluída a fase de coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e organizados de forma a subsidiar o processo de análise e interpretação de acordo com os interesses da pesquisa.

Para tanto, as técnicas estatísticas utilizadas foram a análise descritiva e o teste *Kolmogorov-Smirnov*. Nessa fase, o presente trabalho recebeu o suporte de um profissional da área de estatística para obtenção dos dados através da utilização do *Software Statistica*.

A estatística descritiva é o nome dado ao conjunto de técnicas analíticas utilizadas para resumir os dados coletados em uma dada investigação, tendo, portanto, como objetivo principal organizar e descrever uma série de valores de mesma natureza, permitindo, dessa forma, que se tenha uma visão global da variação desses valores. As ferramentas utilizadas

pelo presente trabalho foram os gráficos descritivos e a descrição tabular, expressando os dados em análises de variáveis individuais ou através de cruzamentos propostos de acordo com o objetivo definido pela pesquisa.

O teste *Kolmogorov-Smirnov* de uma amostra é uma prova de aderência e foi utilizada para determinar se os valores da amostra podem ser considerados como provenientes de uma população com a mesma distribuição teórica. Neste teste, a hipótese testada refere-se à forma da distribuição de probabilidade da população.

A vantagem do teste *Kolmogorov-Smirnov* é que sua aplicação é irrestrita ao tamanho da amostra, sendo particularmente recomendável para amostras pequenas, ao passo que outros testes, tais como o qui-quadrado ( $\chi^2$ ) restringem-se a grandes amostras, pois, sem esta condição, poderá ocasionar valores pequenos para as frequências esperadas, o que põe em risco a validade de sua aplicação. (SIEGEL & CASTELLAN, 2006)

De acordo com Siegel & Castellan (2006), a prova de *Kolmogorov Smirnov* trata as observações separadamente, não acarretando, assim, perda de informações, como por vezes ocorre na prova  $\chi^2$  (*qui-quadrado*) em razão do agrupamento de dados.

Foi utilizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* para avaliar a distribuição dos valores obtidos para os índices e a normalidade destas observações. Nesse sentido, a variável de teste é a maior diferença observada entre a função de distribuição acumulada do modelo e da amostra.

O teste consiste em comparar o  $D_c$  (desvio máximo calculado) com o  $D_t$  (desvio máximo tabelado). Para tanto, são inicialmente consideradas duas hipóteses:  $H_0$  e  $H_1$ , onde a hipótese de nulidade ( $H_0$ ) representa a alternativa em que não existe diferença entre as frequências esperadas e observadas. Dessa forma, se  $D_c \geq D_t$ , rejeita-se  $H_0$ . O nível de significância estabelecido para este estudo foi igual a 5% ( $\alpha = 5\%$ ).



## Capítulo 4

### Resultados e Discussões

O propósito deste capítulo é apresentar os dados encontrados na pesquisa de campo e realizar análise descritiva e teste *Kolmogorov-Smirnov*. A seguir são discutidos os resultados encontrados com base no formulário composto pelos seguintes blocos: perfil das empresas e dos entrevistados e, a prática do turismo de eventos nos hotéis de Natal.

Os resultados aqui demonstrados foram elaborados de acordo com o objetivo da pesquisa, ou seja, analisar o turismo de eventos e a atuação deste segmento de mercado como estratégia no combate à sazonalidade na hotelaria de Natal, na visão de executivos/gerentes do setor.

#### 4.1 Análise Descritiva do Perfil das Empresas e dos Entrevistados

Nesta seção são apresentados os resultados referentes à primeira parte de questões do formulário, a qual está dividida em dois blocos, que identificam informações gerais sobre os 09 hotéis pesquisados e, por outro lado, o perfil dos entrevistados.

Os estabelecimentos pesquisados estão localizados, em sua grande maioria, na Via Costeira da cidade de Natal, totalizando 88,9% da população em estudo.

Na Tabela 4.1 é apontado o tempo de existência dos hotéis no mercado. Observa-se que apenas 01 deles entrou em funcionamento mais recentemente, enquanto que os demais já estão no mercado em um período superior a 05 anos.

Tabela 4.1 – Tempo de existência dos hotéis

<b>Tempo de Existência</b>	<b>Quantidade de Hotéis</b>	<b>%</b>
01 a 05 anos	01	11,1%
06 a 10 anos	03	33,3%
Acima de 10 anos	05	55,6%
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Através da Figura 4.1 percebe-se a distribuição dos meios de hospedagem de acordo com a categoria na qual eles estão classificados. É válido acrescentar que não há registro de hotéis considerados como turístico (3★), econômico (2★) e simples (1★).

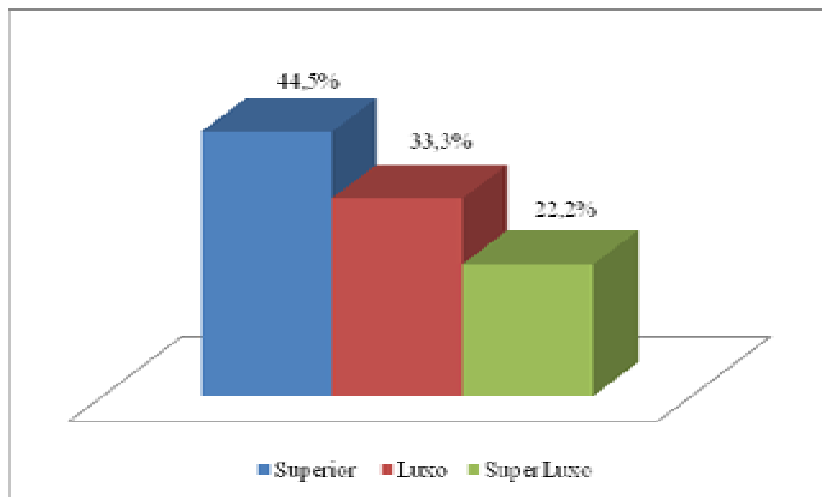


Figura 4.1 – Classificação dos hotéis por categoria turística

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Sobre a capacidade de hospedagem dos estabelecimentos pesquisados, a Figura 4.2 apresenta a distribuição do número de apartamentos/unidades habitacionais que os hotéis comportam em sua estrutura física.

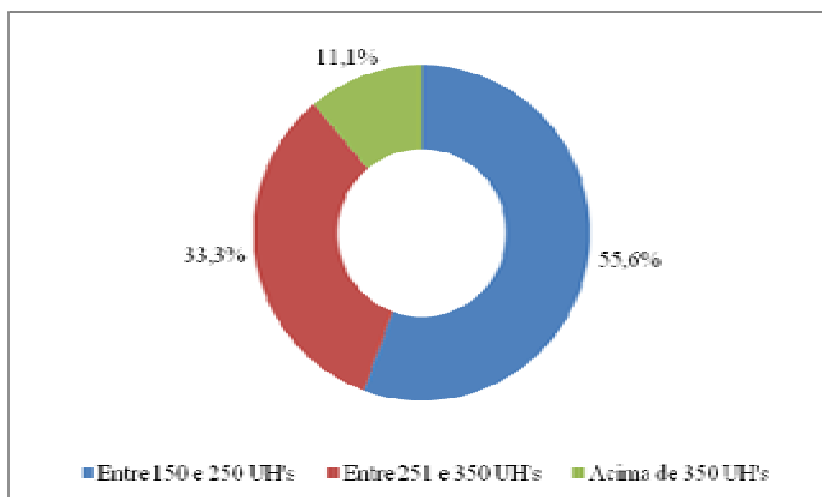


Figura 4.2 – Número de unidades habitacionais dos hotéis

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A figura 4.3 demonstra uma relação entre o tempo de existência do hotel e o número de leitos.

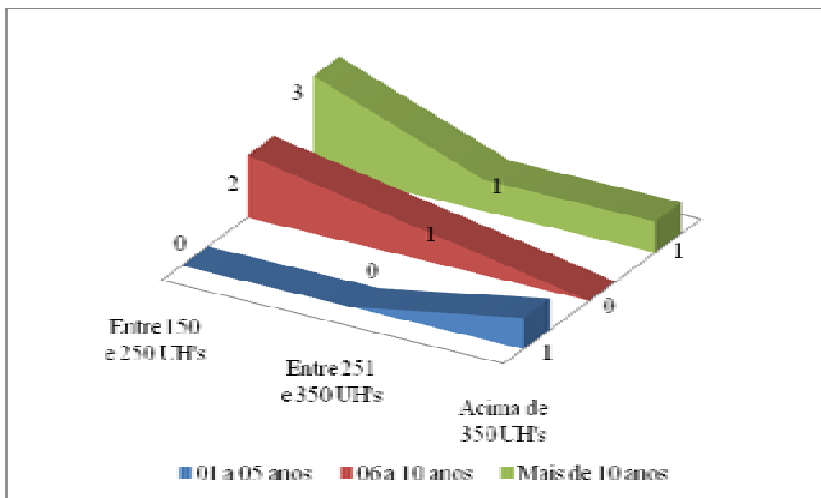


Figura 4.3 – Relação entre o tempo de existência do hotel e o número de leitos

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Constata-se que os hotéis inseridos na faixa entre 150 e 250 UH's representam mais da metade da população, no total de 05 estabelecimentos e, ao mesmo tempo, percebe-se que estes são os que possuem maior tempo de existência no mercado.

Os entrevistados nesta pesquisa desempenham, em sua grande maioria, o cargo de coordenação do departamento de eventos nos hotéis. Nos outros casos, totalizando 33,3% dos respondentes, os mesmos ocupam cargo de gerência comercial.

Sobre o perfil dos entrevistados, foram analisados os seguintes aspectos: sexo, idade e nível de escolaridade.

Apenas 01 estabelecimento é chefiado, neste departamento, por um homem. Sendo assim, a coordenação de eventos nos hotéis está atribuída, em quase 90,0% dos casos, a mulheres.

A Figura 4.4 mostra a idade dos entrevistados, onde observa-se que a predominância está em pessoas que tenham até 40 anos de idade.

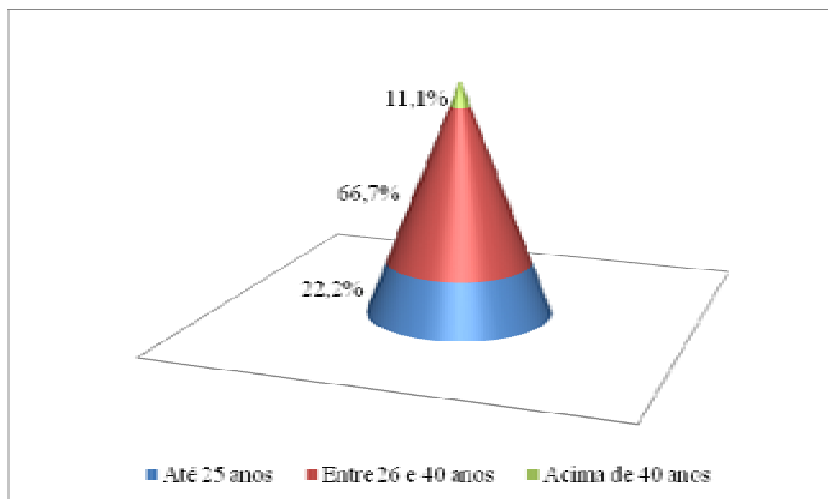


Figura 4.4 – Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Sobre o grau de escolaridade dos entrevistados, a Tabela 4.2 traz os dados obtidos. É válido registrar que o menor nível de instrução encontrado foi o ensino superior.

Tabela 4.2 – Nível de escolaridade dos entrevistados

Nível de Escolaridade	Quantidade	%
Ensino Fundamental	--	--
Ensino Médio	--	--
Ensino Superior	06	66,7%
Pós-Graduação	03	33,3%
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Diante dos dados apresentados, no que se refere ao perfil das empresas, a população estudada inclui hotéis classificados turisticamente como hotéis de categoria superior (4★) acima. Ademais, são estabelecimentos que, em sua maioria, têm tempo de funcionamento no mercado acima de 10 anos e que, no que se refere à capacidade estrutural de hospedagem, a parcela mais representativa é a composta por hotéis que possuem entre 150 e 250 apartamentos.

Quanto ao perfil dos entrevistados, os dados mostram que o sexo feminino é predominante nos departamentos de eventos, além de estarem concentrados de forma significativa na faixa etária de até 40 anos e possuindo um nível de instrução de, no mínimo, ensino superior.

## **4.2 Análise Descritiva da Prática do Turismo de Eventos nos Hotéis de Natal**

Esta seção apresenta os resultados referentes à análise da prática do turismo de eventos na hotelaria de Natal, considerando alguns aspectos para o alcance deste objetivo, tais como: a capacidade física e de pessoal para atendimento a este segmento; o perfil dos eventos que são realizados, incluindo os tipos e a frequência de ocorrência; a origem do público; os diferenciais que o hotel dispõe para trabalhar com este nicho de mercado; os meios de divulgação utilizados para divulgação da estrutura de eventos; o período do ano que concentra os maiores índices de eventos realizados nos hotéis e; as principais vantagens percebidas pela hotelaria local com os eventos.

Ademais, esta seção também inicia a discussão das informações coletadas no sentido de analisar a visão da hotelaria local quanto à utilização do segmento de eventos como estratégia adotada para combater o fenômeno da sazonalidade turística.

Dos 09 hotéis pesquisados, 05 trabalham com eventos desde o início de seu funcionamento. Os demais reformaram a sua estrutura física para criação de ambientes que tivessem como atender a este segmento.

Os estabelecimentos que sofreram modificações para se adaptar a este nicho de mercado entraram no segmento entre os anos de 1996 a 2004.

Os principais motivos alegados que justificam essa reformulação estrutural foram: resposta à demanda que demonstrava interesse neste tipo de produto oferecido por hotéis; alinhamento às empresas concorrentes, a partir do momento em que se passou a observar o investimento delas no sentido de reestruturação física e; diversificação nas opções oferecidas de forma a atingir uma clientela diferenciada que poderia contribuir para ocupação dos serviços durante o período de baixa temporada.

Entre os 04 hotéis que ingressaram no segmento em um momento posterior a seu funcionamento e que não tinham em seu projeto original espaços construídos para esta finalidade, 02 deles já sofreram algum tipo de reforma para melhor adequação às necessidades estruturais de eventos e, por outro lado, para aumento no número de salas. Este fato foi observado nos hotéis reformulados até o ano de 1997.

É válido acrescentar que, do total da população estudada, 02 hotéis estão com projeto para expansão do seu centro de convenções, de forma a aumentar a capacidade de realização de eventos simultâneos, bem como ter condições de trabalhar com eventos de porte maior, considerando-se o número de participantes.

Por outro lado, 01 dos hotéis informou que o espaço reservado para eventos foi reduzido, o que ocorreu devido ao interesse da administração em ampliar e diversificar as opções da área de lazer do estabelecimento, considerado o atrativo de maior importância.

A Figura 4.5 demonstra o porte dos eventos atendidos pelos hotéis de Natal, tendo como referência a seguinte classificação: pequeno (até 200 participantes), médio (entre 201 a 500 participantes), grande (acima de 500 e até 5.000 participantes) e mega (superior a 5.000 participantes).

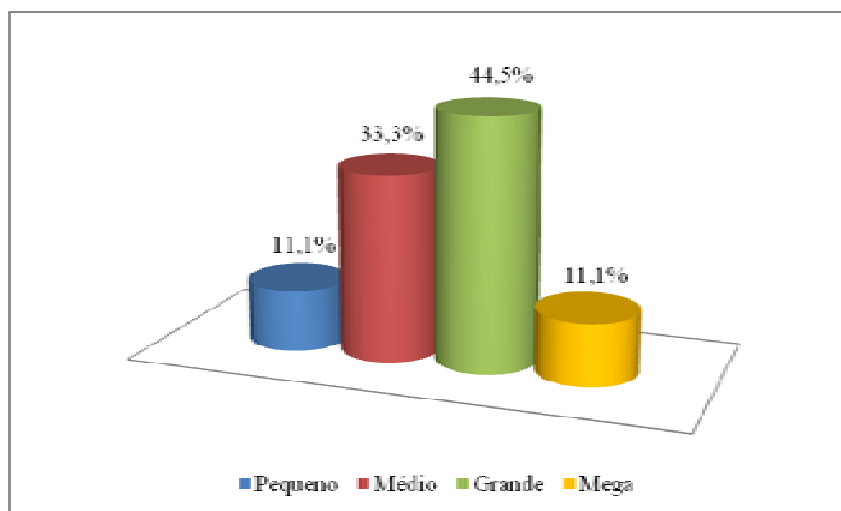


Figura 4.5 – Porte dos eventos realizados nos hotéis

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Sobre estes dados, percebe-se que quase metade da população está preparada para atender a eventos de grande porte. Deve-se registrar que o hotel que trabalha com mega eventos somente atende a eventos sociais, artísticos, culturais ou de lazer, especialmente considerando-se os casos de shows e festivais. Para isto, o hotel dispõe de uma área independente das instalações do hotel.

Quanto à estrutura de pessoal dos departamentos de eventos, a Tabela 4.3 apresenta a composição do setor através do levantamento da quantidade de pessoas diretamente envolvidas para operacionalização das atividades.

Tabela 4.3 – Quantidade de pessoas que compõem o departamento de eventos nos hotéis

Quantidade de Pessoas	Número de Hotéis	%
Até 02 pessoas	04	44,4%
Entre 03 e 05 pessoas	04	44,4%
Acima de 05 pessoas	01	11,2%
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A Figura 4.6 mostra os tipos de eventos que os hotéis de Natal trabalham, bem como a frequência de realização dos mesmos. Para melhor compreensão da figura, explica-se que foi utilizada a seguinte escala para medir a frequência dos eventos: (1) Muito Freqüente – MF até o nível (5) Pouco Freqüente. Os números apresentados referem-se à quantidade de hotéis.

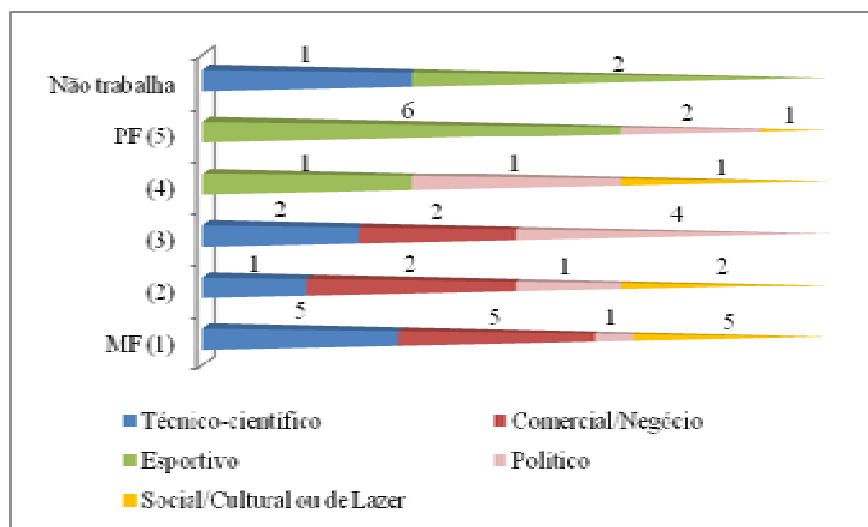


Figura 4.6 – Tipos de eventos realizados nos hotéis e frequência de realização

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Nota-se que os tipos de eventos mais frequentes realizados na hotelaria de Natal são os técnico-científicos, acompanhados dos comerciais/negócios e dos sociais, culturais ou de lazer. Na proporção inversa, os eventos esportivos estão concentrados na mais baixa frequência dentro da escala proposta, sendo que 02 hotéis não trabalham com este tipo de evento. Por fim, os eventos políticos se enquadram em uma frequência de realização moderada.

Com base no referencial teórico que embasa cientificamente este trabalho, foi investigado o nível de concordância acerca de quatro declarações propostas como objeto de análise, sendo estas:

- (a) Este hotel sofre com os efeitos da sazonalidade;
- (b) A realização de eventos neste hotel é uma ação muito importante no combate à sazonalidade;
- (c) A realização de eventos neste hotel é uma ação muito importante para elevação das taxas de ocupação dos apartamentos;
- (d) A realização de eventos neste hotel é uma ação muito importante para utilização dos serviços de alimentos e bebidas.

Estas opções foram avaliadas considerando-se a seguinte escala: (5) Concordo totalmente, (4) Concordo, (3) Concordo parcialmente, (2) Discordo e (1) Discordo totalmente.

O nível de concordância obtido nos resultados variou entre o grau (5) e (3), não havendo, portanto, nenhum grau de discordância diante das declarações propostas.

Para a declaração (a), o nível de concordância predominante foi o (4) Concordo, concentrando 05 opiniões, ficando as demais respostas igualmente distribuídas entre os graus (5) e (3), ou seja, cada qual destes níveis com 02 respostas.

Sobre a sentença (b), a opção (4) Concordo também recebeu 05 opiniões, enquanto que 03 outros entrevistados concordaram totalmente com esta afirmativa.

A frase do item (c) obteve a seguinte avaliação: 05 estabelecimentos concordaram totalmente, enquanto 03 indicaram o nível (4) Concordo e 01 o nível (3) Concordo parcialmente.

A declaração (d) só obteve avaliação entre os níveis (5) e (4), sendo que, neste caso, o grau (5) foi a que concentrou o maior número de respostas, no total de 06, ficando o nível (4) com as 03 demais opiniões.

Percebe-se, portanto, que o maior índice de concordância entre os entrevistados refere-se ao aspecto da dinamização que a realização dos eventos nos hotéis proporciona ao departamento de alimentos e bebidas.



Os próximos dados a serem analisados estão relacionados às vantagens percebidas pelos hotéis devido à realização dos eventos. Foram listadas quatro vantagens, as quais foram classificadas por ordem de importância, tomando como referência uma escala previamente estabelecida.

A Tabela 4.4 mostra o resultado dessa avaliação.

Tabela 4.4 – Vantagens percebidas devido à realização dos eventos, classificadas por ordem de importância

<b>Vantagem</b>	<b>Maior Vantagem (1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>Menor Vantagem (3)</b>
Diária de locação das salas/auditórios	02	--	05	02
Aumento na taxa de ocupação dos apartamentos	03	04	01	01
Utilização dos serviços de alimentos e bebidas	04	05	--	00
Divulgação do hotel	--	--	03	06
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>09</b>	<b>09</b>	<b>09</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Associando os resultados desta tabela com os dados apresentados anteriormente, pode-se concluir que a utilização dos serviços de alimentos e bebidas gerada a partir da realização dos eventos na hotelaria de Natal é considerada a principal vantagem percebida devido à exploração deste nicho de mercado.

Dentro dessa perspectiva, é válido acrescentar que todos os estabelecimentos pesquisados não permitem que os clientes que contratam o hotel para utilização do seu centro de convenções terceirizem os serviços de alimentos e bebidas, tais como *coffee-breaks* e coquetel.

As próximas tabelas mostram a relação entre o porte dos eventos e as vantagens de utilização dos serviços de A&B e elevação na taxa de ocupação dos apartamentos.

Tabela 4.5 – Distribuição dos hotéis quanto a percepção da vantagem referente à utilização dos serviços de alimentos e bebidas com relação ao porte do evento

<b>Porte dos eventos</b>	<b>Vantagem: Utilização dos serviços de A&amp;B</b>			
	<b>1 (Maior vantagem)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4 (Menor vantagem)</b>
Pequeno	00	01	00	00
Médio	03	01	00	00
Grande	01	02	00	00
Mega	00	01	00	00
<b>Total</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>00</b>	<b>00</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Pode-se observar que a maioria dos hotéis que realizam eventos de médio porte são os que percebem maior vantagem com relação à utilização dos serviços de alimentos e bebidas.

Tabela 4.6 – Distribuição dos hotéis quanto à percepção da vantagem referente ao aumento na taxa de ocupação dos apartamentos com relação ao porte do evento

Porte dos eventos	Vantagem: Elevação na taxa de ocupação dos apartamentos			
	1 (Maior vantagem)	2	3	4 (Menor vantagem)
Pequeno	--	--	--	01
Médio	--	02	01	--
Grande	03	01	--	--
Mega	--	01	--	--
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>01</b>	<b>01</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Nota-se que os hotéis que realizam eventos de grande porte são os que percebem como maior vantagem a elevação na taxa de ocupação dos apartamentos.

Outro aspecto analisado pela pesquisa foi a origem do público que participa dos eventos nos hotéis da população em estudo, o que pode ser visualizado na Figura 4.7.

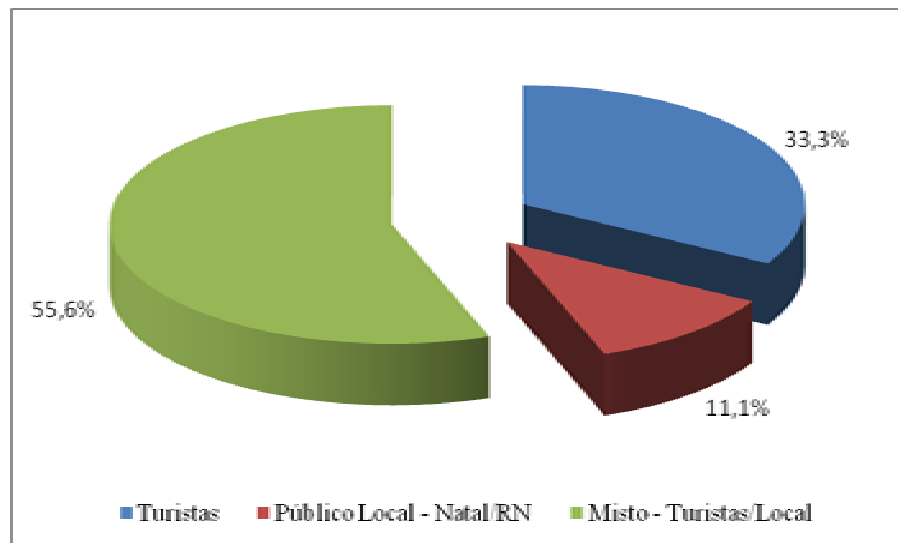


Figura 4.7 – Origem do público que participa dos eventos nos hotéis de Natal

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Percebe-se que há uma predominância nos eventos que atraem um público dividido entre turistas e participantes locais. A Tabela 4.7 mostra uma relação entre a origem do público e o porte dos eventos.

Tabela 4.7 – Relação entre o porte dos eventos e a origem do público (quantidade de hotéis)

Porte do Evento/ Origem do Público	Local	Turistas	Misto – Turistas/Local
Pequeno	--	--	01
Médio	--	--	03
Grande	--	03	01
Mega	01	--	--
<b>Total</b>	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>05</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Pode-se observar que os eventos de grande porte realizados nos hotéis de Natal são os que mais trazem público de outras localidades, movimentando, dessa forma, o turismo de eventos.

A pesquisa investigou os diferenciais que o hotel dispõe que colaboram no processo de captação dos eventos. Cada item foi avaliado em uma escala de (1) a (5), considerando-se (1) Muito importante e (5) Pouco Importante. De acordo com a opinião dos entrevistados, os itens somente foram classificados entre (1) e (3) não havendo, portanto, registro de resposta nos outros níveis da escala. A Tabela 4.8 traz este resultado.

Tabela 4.8 – Diferenciais que os hotéis possuem que ajudam no processo de captação dos eventos, avaliados por ordem de importância

Diferencial	Muito Importante (1)	(2)	(3)	(4)	Pouco Importante (5)
Localização	05	02	02	--	--
Infra-estrutura	04	04	01	--	--
Atendimento	06	03	--	--	--
Preço das diárias das salas de eventos	04	04	01	--	--
Preço dos serviços de alimentos e bebidas	02	06	01	--	--
Cardápio diversificado de alimentos e bebidas	04	04	01	--	--
Hospedagem com tarifas diferenciadas	04	05	--	--	--
Área de Lazer	06	03	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Com base nos dados apresentados, nota-se que os itens considerados como de maior importância foram o atendimento e a área de lazer.

Sobre o preço das diárias das salas de eventos/auditórios, todos os hotéis pesquisados comentaram que existe flexibilização das tarifas cobradas e que, em alguns

casos, as diárias são oferecidas como cortesia, dependendo do que o evento movimentar em termos de hospedagem e alimentos e bebidas.

Um item acrescentado por 02 hotéis e considerados como muito importante trata da regularidade fiscal da empresa. Tal fato justifica-se pela elevada demanda de eventos promovidos por órgãos públicos que são realizados nestes estabelecimentos.

Para os hotéis pesquisados, os principais meios de divulgação da estrutura de eventos são o endereço eletrônico na internet (site) e participação em eventos/feiras. Todos os estabelecimentos afirmaram utilizar-se destas opções. Por outro lado, os meios de divulgação menos utilizados são o rádio e a televisão. A Figura 4.8 demonstra o resultado geral dessa análise.

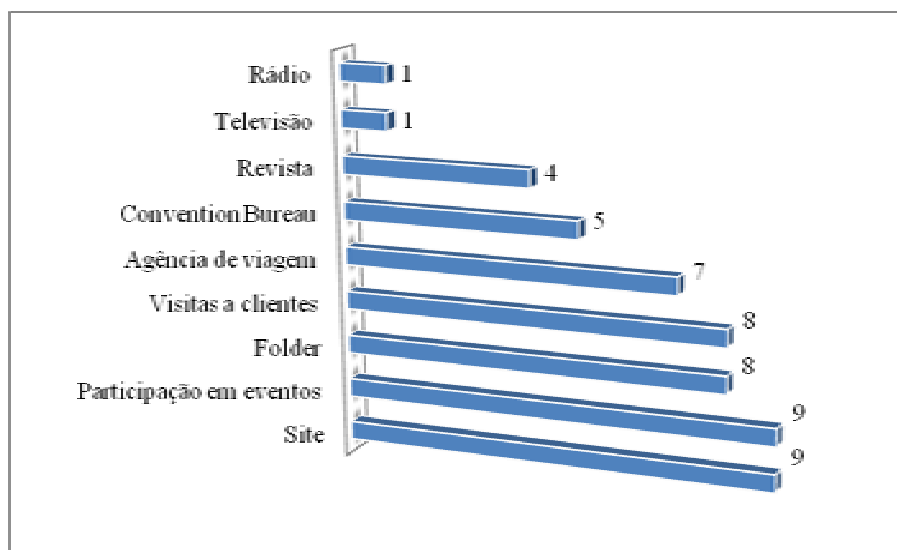


Figura 4.8 – Meios utilizados pelos hotéis para divulgação da estrutura de eventos (número de hotéis)

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Além destes meios, 01 dos hotéis informou divulgar a sua estrutura de eventos através de out-door e 01 outro hotel declarou possuir um escritório comercial na cidade de São Paulo e na Espanha. Ademais, é válido acrescentar a importância da propaganda informal que se dá por meio de indicações dos clientes. Dos 09 hotéis pesquisados, 05 deles comentaram sobre a importância desse aspecto na divulgação de sua estrutura de eventos.

Através da realização da pesquisa, pode-se constatar que existe uma flutuação na realização dos eventos, havendo períodos do ano em que há maior concentração, o que pode ser visualizado na Figura 4.9.

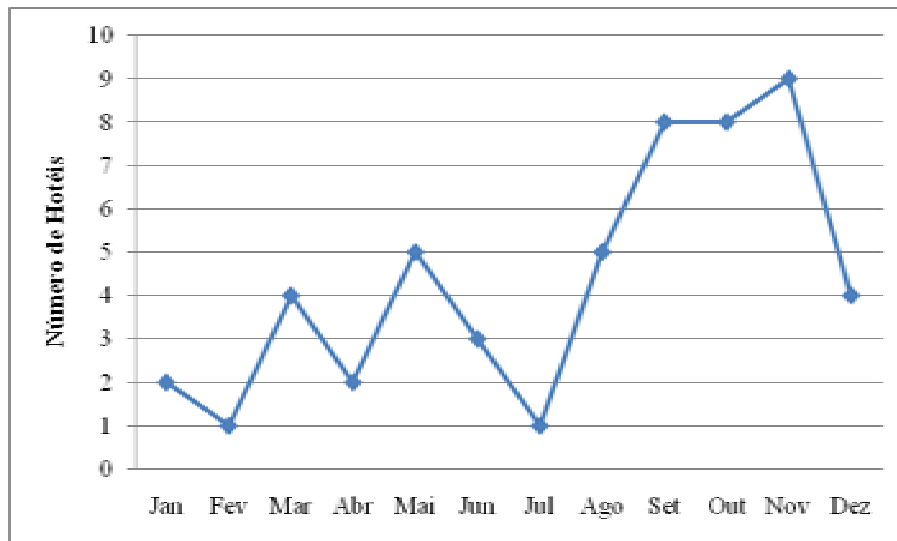


Figura 4.9 – Período do ano de realização dos eventos nos hotéis

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Desta forma, percebe-se que os eventos acontecem, em sua maioria, no segundo semestre do ano, com destaque para os meses de setembro, outubro e novembro.

A interpretação deste figura confirma os dados obtidos em um outro aspecto investigado neste trabalho, os quais apontam que quase 90,0% da população estudada afirma haver queda na taxa de realização dos eventos durante o período de alta estação.

#### 4.3 Teste *Kolmogorov-Smirnov*

O teste de *Kolmogorov-Smirnov* foi utilizado para avaliar a distribuição dos valores obtidos e a normalidade de alguns aspectos observados com o resultado da pesquisa de campo.

Nesta análise, o teste buscou verificar e confirmar estatisticamente a distribuição dos dados no que se refere aos seguintes aspectos: variação na frequência de acordo com cada tipo de evento nos hotéis, o nível de concordância com as declarações propostas em relação aos assuntos abordados no estudo, o grau de importância avaliado pelos hotéis sobre as vantagens devido à realização dos eventos e o grau de importância avaliado pelos

hotéis sobre os diferenciais que estes estabelecimentos possuem que ajudam no processo de captação dos eventos.

Com relação à avaliação da frequência de realização dos tipos de eventos nos hotéis, as hipóteses criadas para teste foram as seguintes:

$H_0$ : Não existe diferença no nível de frequência de realização de cada tipo de evento nos hotéis pesquisados.

$H_1$ : Existe diferença no nível de frequência de realização de cada tipo de evento nos hotéis pesquisados.

Tabela 4.9 – Prova de *Kolmogorov-Smirnov* para as variáveis observadas com relação à frequência de realização de cada tipo de evento nos hotéis

<b>Tipo de Evento</b>	<b>Valor de <math>D_c</math> (calculado)</b>	<b>Valor de <math>D_t</math> (tabelado)</b>
Técnico-científicos ou acadêmicos	0,39	0,43
Comerciais ou de negócios	<b>0,50</b>	0,43
Esportivos	<b>0,55</b>	0,43
Políticos	0,17	0,43
Sociais, artísticos, culturais ou de lazer	<b>0,44</b>	0,43

Significante a 5%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Com base na tabela 4.9, conclui-se que são observadas diferenças entre os níveis de frequência nos eventos dos tipos Comerciais ou de negócios, Esportivos e Sociais, artísticos, culturais ou de lazer. Essas três modalidades de eventos são as que apresentam os valores de  $D_c$  maiores que os valores de  $D_t$ , o que confirma a significância dos resultados que apontam que os eventos do tipo Comerciais ou de negócios, assim como os Sociais, artísticos, culturais ou de lazer são muito frequentes nos hotéis que trabalham com a realização de eventos, ao contrário dos eventos do tipo esportivos, que são pouco frequentes. É válido acrescentar, tomando como referência os resultados da estatística descritiva, que os eventos políticos foi a modalidade que apresentou maior dispersão nas respostas, variando, sem observação de predominância, em todas as escalas propostas de frequência, fato este que justifica o índice  $D_c$  deste tipo de evento.

Em seguida, o teste foi aplicado para medir o nível de tendência sobre a opinião dos hotéis acerca de algumas declarações importantes para o estudo. Para tanto, foram definidas as seguintes hipóteses.

$H_0$ : Não existe uma tendência de opinião com relação à declaração.

$H_1$ : Existe uma tendência de opinião com relação à declaração.

Tabela 4.10 – Prova de *Kolmogorov-Smirnov* para as declarações observadas

Declaração	Valor de $D_c$	Valor de $D_t$
	(calculado)	(tabelado)
(a) Este hotel sofre com os efeitos da sazonalidade	0,40	0,43
(b) A realização de eventos neste hotel é muito importante no combate à sazonalidade	<b>0,44</b>	0,43
(c) A realização de eventos neste hotel é uma ação muito importante para elevação das taxas de ocupação dos apartamentos	<b>0,44</b>	0,43
(d) A realização de eventos neste hotel é uma ação muito importante para utilização dos serviços de alimentos e bebidas	<b>0,60</b>	0,43

Significante a 5%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Com base na tabela 4.10, conclui-se que existe uma tendência de opiniões referentes às declarações (b), (c) e (d), o que já não pode ser observado para alternativa (a). A declaração com maior uniformidade na tendência de opinião refere-se à realização de eventos no hotel como ação muito importante para utilização dos serviços de alimentos e bebidas. Neste caso, associando com os resultados da análise descritiva, a tendência observada é de que os hotéis concordam totalmente com esta declaração.

Por outro lado, apesar de não apresentar um resultado de  $D_c$  tão significativo como o do item (d), também pode-se afirmar estatisticamente que os hotéis concordam parcialmente ou totalmente que a realização de eventos no hotel é uma estratégia muito importante no combate a sazonalidade, da mesma forma que é uma ação importante para elevação das taxas de ocupação dos apartamentos.

Com relação às vantagens percebidas pelos hotéis devido à realização dos eventos, foram testadas as seguintes hipóteses:

$H_0$ : Não existe uniformidade na avaliação do grau de importância das vantagens percebidas.

$H_1$ : Existe uniformidade na avaliação do grau de importância das vantagens percebidas.

Tabela 4.11 – Prova de *Kolmogorov-Smirnov* para o grau de importância das vantagens percebidas

Vantagem	Valor de $D_c$ (calculado)	Valor de $D_t$ (tabelado)
Diárias de ocupação/ locação de salas/ auditórios	0,21	0,43
Aumentos na taxa de ocupação dos apartamentos	0,28	0,43
Utilização dos serviços de A&B	<b>0,50</b>	0,43
Divulgação/ Propaganda do hotel	<b>0,50</b>	0,43

Significante a 5%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Com base na tabela 4.11, a hipótese  $H_1$  pode ser aceita para as seguintes variáveis: utilização dos serviços de alimentos e bebidas e divulgação/ propaganda do hotel. Os valores comparados entre  $D_c$  e  $D_t$  para as demais variáveis demonstram dispersão nos dados referentes ao grau de importância atribuído pelos hotéis para esses aspectos.

Dessa forma, pode-se afirmar estatisticamente que os hotéis percebem como maior vantagem na realização de eventos a utilização dos serviços de alimentos e bebidas, e, por outro lado, indicam como menor vantagem a divulgação/ propaganda das empresas.

Sobre o nível de importância dos diferenciais que os hotéis possuem que ajudam na captação dos eventos foram testadas as seguintes hipóteses:

$H_0$ : Não existe uniformidade no grau de importância atribuído pelos hotéis sobre o diferencial.

$H_1$ : Existe uniformidade no grau de importância atribuído pelos hotéis sobre o diferencial.

Tabela 4.12 – Prova de *Kolmogorov-Smirnov* para o grau de importância dos diferenciais dos hotéis

Diferenciais	Valor de $D_c$ (calculado)	Valor de $D_t$ (tabelado)
Localização	0,40	0,43
Infra-estrutura do setor de eventos	<b>0,44</b>	0,43
Atendimento	<b>0,60</b>	0,43
Preços das diárias das salas de eventos	<b>0,44</b>	0,43
Preços dos serviços de A&B	<b>0,44</b>	0,43
Cardápio diversificado de A&B	<b>0,44</b>	0,43
Pacotes de hospedagem com tarifas diferenciadas	<b>0,60</b>	0,43
Área de Lazer	<b>0,60</b>	0,43

Significante a 5%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Com base na tabela 4.12, conclui-se que apenas com relação à Localização do hotel não se pode afirmar que existe uniformidade no grau de importância atribuído pelos hotéis, pois os valores obtidos no teste não justificam a rejeição da hipótese  $H_0$ .

Por outro lado, se pode afirmar estatisticamente que os demais diferenciais são importantes para captação de eventos nos hotéis, ou seja, a hipótese  $H_1$  pode ser aceita para as seguintes variáveis: infra-estrutura do setor de eventos, atendimento, preços das diárias das salas de eventos, preços dos serviços de alimentos e bebidas, cardápio diversificado, pacotes de hospedagem com tarifas diferenciadas e área de lazer. Porém, é válido acrescentar que os diferenciais que apresentaram a maior uniformidade na opinião dos entrevistados, destacando-se dentre os demais no índice mais elevado de importância foram o atendimento, os pacotes de hospedagem com tarifa diferenciada e a área de lazer dos hotéis.



## Capítulo 5

### Conclusões e Recomendações

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações do presente trabalho, obtidas a partir da metodologia proposta e dos resultados encontrados com base nos procedimentos estatísticos utilizados. Ademais, é realizada uma análise crítica do trabalho, bem como uma avaliação das limitações do estudo e direcionamentos para novas pesquisas.

#### 5.1 Conclusões da Pesquisa de Campo

Baseando-se no quadro teórico delineado para este estudo, assim como na metodologia adotada e nos resultados encontrados através dos procedimentos estatísticos utilizados, algumas conclusões sobre o trabalho podem ser relacionadas, as quais respondem aos objetivos traçados pela pesquisa, sendo estas:

- Os principais motivos alegados pelos hotéis para ingressar no segmento de eventos, considerando-se os que não trabalham com esta atividade desde o início do seu funcionamento foram: resposta à demanda por este tipo de produto oferecido por hotéis, alinhamento às empresas concorrentes e diversificação nas opções com o objetivo de ocupar os meios de hospedagem durante o período de baixa temporada.
- Sobre o perfil dos eventos realizados nos hotéis de Natal, os dados mais significativos obtidos com a pesquisa foram: 44,5% estão preparados para atender a eventos de grande porte; os tipos de eventos mais frequentes são os técnico-científicos, acompanhados dos comerciais/negócios e dos sociais, culturais ou de lazer; a origem do público que participa dos eventos nos hotéis em Natal é composta, em 55,6% dos casos, de um público misto entre turistas e população de Natal/RN; os eventos ocorrem, em sua grande maioria, no segundo semestre do ano, especialmente nos meses de setembro, outubro e novembro.

- A maior vantagem percebida pelos hotéis devido à realização dos eventos foi a utilização dos serviços de alimentos e bebidas e, em segundo lugar, o aumento na taxa de ocupação dos apartamentos.
- A análise dos resultados apontou que apesar de os hotéis concordarem que os eventos são instrumentos importantes no combate à sazonalidade, os estabelecimentos ainda sofrem com os efeitos da sazonalidade. Tal fato pode ser justificado a partir do momento em que se considera que os eventos também se comportam de maneira sazonal, havendo maior concentração em certos períodos do ano. Desta forma, alguns meses, excluindo-se os que compõem a alta temporada, ficam descobertos, provocando a ociosidade nos meios de hospedagem.
- Sobre os diferenciais que o hotel oferece que ajudam na captação de eventos, na visão dos executivos/gerentes do setor, os itens avaliados como de maior importância foram a área de lazer dos estabelecimentos e o atendimento.
- As vantagens utilização dos serviços de alimentos e bebidas e elevação na taxa de ocupação dos apartamentos foram cruzadas com a variável porte dos eventos, cujo resultado indicou que os hotéis que realizam eventos de médio porte são os que percebem como maior vantagem a utilização dos serviços de alimentos e bebidas, enquanto que os hotéis que realizam eventos de grande porte apontam a elevação na taxa de ocupação dos apartamentos como principal vantagem. Um aspecto analisado que confirma esta informação refere-se ao fato de que, conforme os dados obtidos pela pesquisa, são os eventos de grande porte os que mais atraem turistas como público.

## **5.2 Análise Crítica do Trabalho**

A presente pesquisa contribuiu para analisar a prática do turismo de eventos na hotelaria de Natal e investigar a visão dos executivos/gerentes do setor sobre a atuação deste segmento de mercado como estratégia adotada no combate à sazonalidade.

Convém ressaltar a dificuldade em constituir um referencial bibliográfico harmônico, em virtude de a literatura pesquisada abordar os temas estudados isoladamente. Entretanto, a partir da definição e ordenamento da estrutura teórica, pôde-se relacionar as temáticas propostas de forma a contextualizar e embasar cientificamente o objeto de estudo.

Apesar de a população pesquisada ter sido composta de apenas 09 estabelecimentos, entende-se que tal fato não comprometeu o alcance do objetivo geral do trabalho, levando-se em consideração que as empresas estudadas representam o universo dos hotéis de Natal que trabalham com eventos e que se utilizam deste segmento como estratégia para manter a ocupação das unidades habitacionais.

### **5.3 Limitações do Estudo**

A principal limitação observada com o desenvolvimento do estudo diz respeito à inexistência, na literatura pesquisada, de um modelo a ser utilizado como referência para elaboração do instrumento de coleta de dados para aplicação na pesquisa de campo.

As variáveis analisadas foram traçadas com base nos aspectos abordados no levantamento teórico desta pesquisa. Após coleta de dados e análise dos mesmos, verificou-se que outras variáveis poderiam ter sido incluídas e/ou substituídas, contemplando questões que permitiriam aprofundar a análise acerca do objetivo proposto.

Ademais, uma das variáveis abordada inicialmente no formulário não foi considerada no processo de análise dos dados. A questão investigava se os hotéis realizam algum tipo de pesquisa para coleta de informações sobre os eventos realizados no sentido de direcionar o planejamento e elaboração de estratégias e planos de ações. O fato de tal questão ter sido desconsiderada justifica-se porque as respostas obtidas, a partir de como o enunciado foi elaborado, não foram suficientes para subsidiar uma avaliação segura e mensurável acerca da variável.

No entanto, a identificação desta limitação não diminui a importância do estudo, constituindo-se, portanto, como direcionamento para novos projetos.

### **5.4 Recomendações e Direções de Pesquisa**

Este trabalho explorou a prática do turismo de eventos na hotelaria de Natal e a visão dos executivos/gerentes do setor sobre a atuação deste segmento de mercado como estratégia adotada no combate à sazonalidade.

Considerando os resultados da presente pesquisa, percebe-se que o turismo de eventos tem se mostrado como forte estratégia para utilização dos serviços de alimentos e bebidas dos hotéis, o que o aponta como meio de diversificação produtiva, partindo-se do conceito original dos meios de hospedagem que estava associado essencialmente a arte de hospedar.

Porém, recomenda-se que a gestão dos hotéis busque uma forma de maximização desta oportunidade, investindo e planejando as suas ações no sentido de captar eventos capazes de atrair uma demanda turística, o que incrementaria, de uma forma mais efetiva, as taxas de ocupação dos apartamentos. Além disso, os hotéis devem atentar para os tipos de eventos que, de acordo com os resultados da pesquisa, não apresentam níveis de frequência significativos, o que sinaliza uma oportunidade de mercado pouco explorada.

Ademais, recomenda-se ainda que a hotelaria de Natal procure ampliar o conceito estratégico do turismo de eventos. Dessa forma, esse instrumento mercadológico deve ser adotado não somente para atuar neutralizando os efeitos da sazonalidade, como também ser encarado enquanto estratégia competitiva na obtenção de vantagens frente à concorrência.

Sugere-se a continuidade de investigação científica dos assuntos abordados no presente trabalho, a partir de projetos que possam expandir o nível de compreensão acerca da temática proposta. Dessa forma, pesquisas futuras podem ser direcionadas com base nos seguintes propósitos:

- Fazer um levantamento de todos os tipos de segmentos turísticos trabalhados pelos meios de hospedagem de Natal, investigando o nível de investimento atribuído pela gestão dos hotéis para cada nicho e o que cada um destes representa na avaliação do resultado global da empresa.
- Investigar, de forma detalhada, se os hotéis que trabalham com eventos em Natal realizam pesquisas para coleta de informações sobre os eventos realizados, avaliando quais as variáveis são analisadas nesta pesquisa e se as mesmas são suficientes para orientar o processo de planejamento e a elaboração de estratégias e planos de ações.
- Analisar os efeitos provocados em toda a cadeia produtiva turística devido à realização de eventos na cidade de Natal.
- Avaliar o impacto provocado no nível de utilização do Centro de Convenções de Natal a partir da oferta deste tipo de produto pelos meios de hospedagem.

Por fim, cabe destacar a importância de associar as propostas acima referidas ao conceito de estratégia, no sentido de que os elementos que compõem o mercado sejam orientados de forma a estabelecer um posicionamento que lhes garanta superar os desafios impostos e se ajustar, de maneira clara e inequívoca, às tendências do ambiente concorrencial.

## Referências

- AMAZONAS, E. *A evolução da indústria hoteleira*. Disponível em <<http://www.raioxhotelaria.com.br/historico.php>> Mar. 2007. Acesso em 10 ago. 2007.
- ANDRADE, R. B. *Manual de eventos*. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.
- ANDRADE, M. M. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANDRADE et al. *Hotel: planejamento e projeto*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2000.
- ANSARAH, M. G. R. (Org.) *Turismo: segmentação de mercado*. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- BARBOSA, C. M. B. *Estratégias de captação e organização de eventos: um estudo de caso na agência Idéias Eventos e Promoções Ltda. Graduação (Curso de Turismo) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004, 107 p.*
- BARBOSA, L. *Lula corre para incluir o turismo popular no pacote de bondades*. Disponível em <<http://www.clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=251908>>. Mar. 2006. Acesso em 29 mar. 2006.
- BARRETTO, M. *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. 6.ed. Campinas: Papirus, 1999.
- BATHIA, P.; SHIFFLET, D. K. *Event tourism market emerging*. Hotel and motel management. 26. Ano 1999.
- BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2000.
- BRITO, B. D. M. *Os efeitos da sazonalidade na exploração do fenômeno turístico*. Disponível em <<http://www.revistaturismo.com.br/artigos/sazofenomenotur.html>>. Jan. 2005. Acesso em 29 mar. 2006.
- BRITTO, J.; FONTES, N. *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph, 2002.
- BULIK, C. C. D. *Natal como destino para turismo de eventos: um enfoque em captação e planejamento*. Graduação (Curso de Turismo) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005, 62 p.
- CANTON, A. M. Eventos. In: ANSARAH, M. G. R. (Org.). *Turismo: como aprender, como ensinar*. V.2. São Paulo: SENAC, 2004.
- CARNEIRO, R. A. *Identificação do comportamento do turista de eventos esportivos a partir de uma análise de critérios para avaliação dos serviços turísticos na cidade de Maringá*. Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 154p.
- CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. 8. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Marketing hoteleiro*. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.
- CAVASSA, C. R. *Hoteles: gerencia, seguridad y mantenimiento*. Cidade do México: Trillas, 1997.
- CONOTEL. *Conotel revela números que expressam importância da nossa hotelaria*. Disponível em <<http://www.raioxhotelaria.com.br/historico.php>> Ago. 2007. Acesso em 10 ago. 2007.
- CONRADO, E. K. *O treinamento como alternativa para a redução do turnover de empresas hoteleiras em Natal-RN*. Graduação (Curso de Turismo) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003, 94 p.

- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Papirus, 1995.
- CUNHA, P. F. Dunas de eventos. *Revista dos Eventos*. Ed. n. 30, 21-26. Ano 2004
- DAY, G. S. *Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DAY, G. S. et al. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, P. F. *Administração em tempos de crise*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- EGAN, D. J.; NIELD, K. *The economic impact of tourism: a critical review*. *Journal of hospitality and tourism management*. 170-177. Ano 1992.
- EGITO, M. O. T. Análise da competitividade dos flats no mercado hoteleiro de Natal. Graduação (Curso de Turismo) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003, 72 p.
- EMBRATUR. *Estudo da demanda turística internacional*. Brasília, 2002.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GOIDANICH, K. L.; MOLETTA, V. F. *Turismo de eventos*. Porto Alegre: SEBRAE/RS. 1998.
- HOELLER, E. H. Turismo de eventos: Centreventos Cau Hansen de Joinville-SC. In: ANSARAH, M. G. R. (Org.) *Turismo: segmentação de mercado*. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- IGNARRA, L. R. *Fundamentos do turismo*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- JANG, S. Mitigating tourism seasonality. *Annals of Tourism Research*. Vol. 31, n. 4. 819-836. Ano 2004.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K. *Exploring corporate strategy*. 2. ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall International, 1988.
- KOENIG, N.; BISCHOFF, E. E. *Analyzing seasonality*. *Annals of Tourism Research*. Vol. 31, n. 2. 374-392. Ano 2004.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos, Francisco J. S. M. Alvarez, 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. Fundamentos econômicos do turismo. In: LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. (Org.) *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES, C. H. Análise dos modelos de planejamento e desenvolvimento turístico propostos pela gestão pública no Brasil. Disponível em <<http://www.mg.senac.br/NR/rdonlyres/eyp33wx2zxyajsicccsve2kzb2bqcnrrfhwjvknvlb5i7kg74awprwydysrdmnrlnsnx5yqrx2atb/cristiano.PDF>>. Mar. 2007. Acesso em 25 out. 2007.
- MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATHIESON, A.; WALL, G. *Tourism: economic, physical and social impacts*. New York: Longman, 1982.
- MATIAS, M. *Organização de eventos: procedimentos e técnicas*. Barueri: Manole, 2001.
- MEDEIROS, A. A. *O papel do Natal Convention & Visitors Bureau no processo de captação de eventos*. Graduação (Curso de Turismo) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003, 76 p.
- MELO NETO, F. P. *Criatividade em eventos*. São Paulo: Contexto, 2000.
- MIELLENHAUSEN, U. Gestão do mix promocional para agências de viagens e turismo. In: LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. (Orgs.) *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. *Plano Nacional do Turismo: diretrizes, metas e programas 2003 – 2007*. Brasília, 2003.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Englewood: Prentice Hall, 1996.
- \_\_\_\_\_. *O processo da estratégia*. Tradução James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- \_\_\_\_\_. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOTA, K. C. N. *Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MUNDIM, A. F. S.; BINFARÉ, P. W. *Planejamento turístico: sazonalidade x eventos*. In: Anais eletrônicos. JORNADA CIENTÍFICA DE TRABALHOS ACADÊMICOS ASSESC, 1., Santa Catarina, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1988.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- OMT. *Introdução ao turismo*. Direção e redação Amparo Sancho. Traduzido por Dolores Martin Rodriguez Corner. São Paulo: Roca, 2001.
- PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RUSCHMANN, D. V. M. *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. 3. ed. Campinas: Papirus, 1999.
- SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- SEBRAE. *1 Dimensionamento econômico da indústria de eventos no Brasil*. São Paulo, 2001.
- SENAC. *Introdução a turismo e hotelaria*. Rio de Janeiro: SENAC, 1998.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento*. 2. ed. Rio Grande do Sul: Artmed, 2006.
- SILVA, C. L. *Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade*. Revista FAE BUSINESS, n. 1, Nov. 2001.
- SMITH, W. W. *Seasonality in Tourism*. Annals of Tourism Research. Vol. 32, n. 2. 512-513. Ano 2005.
- TAVARES, M. C. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.
- TEIXEIRA, M. S. G. *O terciário na estrutura produtiva do Ceará: uma análise da organização do setor de turismo*. Mestrado (Coordenação do Curso de Mestrado em Economia) Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 1991, 212 p.
- TOMANARI, S. A. A. *Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida: um estudo exploratório*. Mestrado (Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003, 415 p.
- TORRE, F. *Administração hoteleira: parte I – departamentos*. São Paulo: Roca, 2001.
- VALDÉS, J. A. *Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas*. Doutorado (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003, 321 p.
- ZACCARELLI, S. B. *Administração estratégica da produção*. São Paulo: Atlas, 1990.
- WAHAB, S. A. A. *Introdução à administração do turismo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- WANDERLEY, H. *A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo de negócios na cidade de São Paulo*. Mestrado (Escola Politécnica) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004, 114 p.

## Apêndice A – Instrumento de Pesquisa

### PESQUISA SOBRE TURISMO DE EVENTOS NA HOTELARIA DE NATAL

Prezado(a) Sr(a),

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Programa de Engenharia de Produção da UFRN para a conclusão de uma dissertação de mestrado. A sua colaboração é fundamental para o êxito deste trabalho. Desde já, os nossos agradecimentos.

#### Parte I – Perfil da empresa e do entrevistado

---

##### EMPRESA:

- 1) Nome do hotel: \_\_\_\_\_
- 2) Tempo de existência do hotel: ( ) 01 a 05 anos ( ) 06 a 10 anos ( ) Acima de 10 anos
- 3) Número de apartamentos/unidades habitacionais: \_\_\_\_\_
- 4) A qual categoria pertence o hotel, por simbologia:  

( ) Super Luxo – 5 ★SL	( ) Turístico – 3 ★
( ) Luxo – 5 ★	( ) Econômico – 2 ★
( ) Superior – 4 ★	( ) Simples - 1 ★

##### ENTREVISTADO:

- 1) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- 2) Faixa etária: ( ) Até 25 anos ( ) Entre 26 e 40 anos ( ) Acima de 40 anos
- 3) Escolaridade: ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino superior ( ) Pós-Graduação
- 4) Função no hotel: \_\_\_\_\_

#### Parte II – Dados sobre a prática do turismo de eventos no hotel

---

- 2) O hotel trabalha com eventos desde o início do seu funcionamento?  
( ) Sim ( ) Não
  - 2.1) Se sim...
    - 2.1.1) Já houve reforma para ampliação do centro de convenções?  
( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_
    - 2.1.2) Existe projeto para expansão da estrutura de eventos?  
( ) Sim ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_
  - 2.2) Se não...
    - 2.2.1) A partir de que ano o hotel começou a trabalhar com eventos? \_\_\_\_\_
    - 2.2.2) Qual o principal motivo de ter ingressado no segmento de eventos?  
\_\_\_\_\_



**3) Quanto ao porte, quais os tipos de evento que o hotel trabalha?**

- Pequeno – até 200 participantes  
 Médio – entre 201 e 500 participantes  
 Grande – acima de 500 e até 5.000 participantes  
 Mega – superior a 5.000 participantes

**4) Como o departamento de eventos está organizado neste hotel?**

**4.1) Quantas pessoas compõem o setor?**

- Até 02 pessoas  
 Entre 03 e 05 pessoas  
 Acima de 05 pessoas

**4.2) Qual a formação dessas pessoas?**

- \_\_\_ pessoas têm ensino fundamental  
\_\_\_ pessoas têm ensino médio  
\_\_\_ pessoas têm ensino superior  
\_\_\_ pessoas têm pós-graduação

**5) Usando a escala abaixo, avalie a frequência de realização de cada tipo de evento neste hotel.**

	Muito frequente (1)	(2)	(3)	(4)	Pouco frequente (5)	O hotel não trabalha com este tipo de evento
Técnico- científicos ou acadêmicos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Comerciais ou de negócios	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Esportivos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Políticos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Sociais, artísticos, culturais ou de lazer	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**6) Usando a escala abaixo, indique seu nível de concordância com as declarações a seguir:**

(5) *Concordo totalmente* (4) *Concordo* (3) *Concordo parcialmente*  
(2) *Discordo* (1) *Discordo totalmente*

- Este hotel sofre com os efeitos da sazonalidade  
 A realização de eventos neste hotel é uma estratégia muito importante no combate à sazonalidade  
 A realização de eventos neste hotel é uma ação muito importante para elevação das taxas de ocupação dos apartamentos  
 A realização de eventos neste hotel é uma ação muito importante para utilização dos serviços de alimentos e bebidas

**7) Usando a escala abaixo, classifique, por ordem de importância, as vantagens percebidas pelo hotel devido à realização dos eventos.**

Maior vantagem (1)	(2)	(3)	Menor vantagem (4)
-----------------------	-----	-----	-----------------------

Vantagem	Marque de acordo com as opções acima (uma opção para cada vantagem, sem repetir)
Diárias da locação das salas/ auditórios	(1) (2) (3) (4)
Aumento na taxa de ocupação dos apartamentos	(1) (2) (3) (4)
Utilização dos serviços de alimentos e bebidas (A&B)	(1) (2) (3) (4)
Divulgação/propaganda do hotel	(1) (2) (3) (4)

**8) Os clientes que contratam o hotel para utilização dos seu centro de convenções podem terceirizar os serviços de alimentos e bebidas (coffee-break, coquetel) para os eventos?**

Sim  Não

**9) Qual o tipo de público predominante, quanto à sua origem) que participa dos eventos realizados neste hotel?**

- Público local – Natal/Rio Grande do Norte  
 Turistas  
 Público misto – equilíbrio entre turistas e público local  
 Não sei avaliar

**10) Usando a escala abaixo, avalie, por ordem de importância, os diferenciais que o hotel possui que ajudam na captação dos eventos.**

	Muito importante (1)	(2)	(3)	(4)	Pouco importante (5)
Localização do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infra-estrutura do setor de eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preços das diárias das salas de eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preços dos serviços de A&B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cardápio diversificado de A&B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pacotes de hospedagem com tarifas diferenciadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Lazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros. Quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11) Como o hotel divulga sua estrutura de eventos?**

- Site  Revistas  Folders  
 Rádio  Agências de viagens  Participação em eventos  
 Televisão  *Convention Bureau*  Visita a clientes  
 Outro. Quais? \_\_\_\_\_

**12) Existe período no ano de maior concentração na realização dos eventos no hotel?**

Sim  Não  Não sabe avaliar

**12.1) Se sim...**

**12.1.1) Qual(is) mês(es)?** \_\_\_\_\_

**13) Existe queda na taxa de realização de eventos neste hotel no período de alta temporada?**

Sim  Não

**Obrigada!**