



Cliente hoteleiro Business to Business (BtoB) e o composto de marketing: o que é importante?

The Business to Business (BtoB) hotel client and the marketing mix: what is important?

Luciana Brandão Ferreira¹

Ana Akemi Ikeda²

Resumo

O conhecimento sobre o processo de compra dos clientes é fundamental para que as empresas hoteleiras estabeleçam melhores estratégias de *marketing* para atender às necessidades dos utentes. Nesta pesquisa, busca-se conhecer o comportamento de compra dos clientes *Business to Business (BtoB)* de hotéis, identificando-se variáveis e especificações do composto de *marketing*, consideradas importantes nesse processo. Para tanto, escolheram-se duas empresas de abrangência nacional após pesquisa em dois grandes hotéis da cidade de São Luís-MA. Observou-se que os clientes *BtoB* pesquisados efetuaram negociação e compra diretamente entre empresa e hotel, sem intermediários. Os fatores principais considerados na compra são, principalmente, os serviços oferecidos, a localização e o preço; além disso, constatou-se a importância do usuário (hóspede de negócios) que dispõe de certa autonomia na escolha do hotel o que implica estratégias de *marketing* específicas para ele.

Palavras-chave: estratégias, *marketing*, cliente *BtoB*, hotel

¹Professora Assistente do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão - UFMA. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo - USP (2010), Especialista em Metodologia do Ensino Superior e graduada em Hotelaria UFMA (2007 e 2003). Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA (2005); email: bfluciana@gmail.com

²Professora livre-docente da Universidade de São Paulo-USP. Vice-coordenadora do MBA Marketing da Fundação Instituto de Administração. Doutora em Administração pela USP (1994). Mestre em Administração pela USP (1988) e graduada em Administração pela USP (1982). Associada ao Business Association of Latin American Studies - BALAS e Academy of Marketing Science. Email: anaikeda@usp.br

Abstract

The knowledge on the hotels clients purchase process is basic for the establish of better marketing strategies to take care of the necessities of them. This research searches to know the behavior of purchase of the hotels Business to Business (BtoB) clients identifying the marketing mix variables and specifications considered important in this process. Two companies of national scope were chosen from research in two great hotels of the city of São Luís-MA. It is observed that the searched BtoB clients effect the negotiation and purchase directly between company and hotel, without intermediate. The considered main factors in this purchase are mainly the offered services, localization and price, moreover, evidenced it importance of the user (business customer), therefore they possess certain autonomy in the choice of the hotel what it implies in specific strategies of marketing for it.

Key words: *strategies, marketing, BtoB client; hotel*

1. Introdução

Viagens para fins de realização de trocas comerciais são bastante antigas e precedem até mesmo as viagens por prazer (BARBOSA, 2002). No Brasil, em 2008, as empresas gastaram, em média, R\$ 15,5 bilhões em viagens corporativas, o que representa 66,21% do PIB dos segmentos hoteleiro, aéreo e de locação de veículos (BRASIL TURISMO, 2008). Segundo pesquisa sobre caracterização e dimensionamento do turismo internacional no Brasil, realizada pela Embratur e pela Fipe em 2006, do total de turistas estrangeiros que vieram ao Brasil, 28,1% deles foram motivados por negócios, eventos e convenções (EMBRATUR; FIPE, 2009).

Não obstante a importância, ainda existem poucos estudos sobre o mercado *Business to Business (BtoB)* em turismo, inclusive sobre sua caracterização. Embora promissor, tem características próprias que o fazem diferir do mercado *Business to Consumer (BtoC)* que é mais voltado ao lazer. É, principalmente, no comportamento de compra que se percebem as diferenças entre os dois. No caso do *BtoB*, dependendo do que vai ser comprado, o número de fornecedores é restrito e a exigência por qualidade é maior, tornando-se, em alguns casos, mais importantes que o preço (WEBSTER; WEBSTER JR., 1995). Além disso, a compra organizacional não é um evento isolado, mas um processo de decisão da organização onde existem vários participantes individuais.

Com base nessa premissa, neste artigo, apresenta-se pesquisa sobre o comportamento de compra de clientes *BtoB* em relação aos hotéis. O objetivo é examinar-se, na política de viagens das empresas, os aspectos do composto de marketing considerados re-

levantantes para a efetivação da compra e a influência dos usuários finais do serviço do hotel (hóspedes de negócios) na escolha do meio de hospedagem pela empresa.

Dois hotéis de redes internacionais na cidade de São Luís foram objeto de pesquisa, e escolhidas duas grandes empresas clientes desses hotéis para fazer parte da pesquisa por apresentarem expressividade em termos de compras nos hotéis e abrangência nacional.

2. Turismo de negócios

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

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

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

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

algumas tipologias abrangentes e diversificadas dessa forma de turismo:

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

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

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

O turismo de negócios traz também uma série de benefícios ao destino turístico, já que termina incentivando atividades de lazer: os viajantes a negócios geralmente pagam mais caro para utilizar os mesmos equipamentos dos viajantes de lazer, pois são mais exigentes em relação à qualidade dos serviços e às facilidades especiais extras; os viajantes de negócios

tornam-se viajantes de lazer, uma vez que, nos dias de trabalho, acabam consumindo também serviços direcionados a esse segmento; as conferências geralmente incluem programas de atividades de lazer entre as sessões; as viagens de incentivo incluem a oferta de viagens de lazer como premiação a um bom trabalho; muitos viajantes de negócios estão acompanhados por parceiros e crianças, que buscam apenas lazer (SWARBROOKE; HORNER, 2001).

Essa perspectiva de aliar o turismo de negócios ao lazer corrobora-se para que não só grandes centros recebam esse tipo de turista. Muitos destinos com grande potencial de lazer, atrativos naturais e culturais têm-se beneficiado do desenvolvimento do turismo de negócios, que é, muitas vezes, até mais expressivo que o próprio turismo de lazer. Apesar de as viagens de negócios incluírem também, de alguma forma, lazer, há diferenças no que se refere à demanda específica de turismo de lazer e de turismo de negócios que não podem ser ignoradas.

As viagens corporativas, geralmente têm datas preestabelecidas que dificilmente são alteradas durante o percurso; as atividades durante a viagem também são programadas com antecedência e, no geral, envolvem apenas um indivíduo, ao contrário do turista de lazer que dispõe de horários mais flexíveis.

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

3. Pesquisas sobre o turismo de negócios

A preocupação e a busca do entendimento sobre o turismo de negócios, por meio de classificações, diferenciações e identificação de comportamentos, características e preferências desse mercado, justificam-se pela importância, fruto do próprio desenvolvimento da atividade turística.

Apesar disso, ainda existem poucos estudos sobre o turismo de negócios. Realizou-se um levantamento no banco de dados do site do Ministério do Turismo e, de um total de 782 publicações, entre dissertações e teses, apenas nove tratavam, no todo ou em grande parte, de turismo de negócios: Martins, 1988; Souza, 2001; Graziadei, 2002; Chagas, 2004; Marback, 2004; Canovas, 2004; Wanderley, 2004; Silva, 2005; Martin, 2006. Nas buscas realizadas em outros bancos de dados, também se reafirmou a escassez da literatura sobre o tema.

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

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

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

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

Esses serviços característicos, contudo, já se estão tornando padrão, significando que suas existências já não causam diferenciação, e sim suas ausências, que refletem negativamente. Contudo, para tentar oferecer atributos e serviços diferenciados a cada tipo de turista de negócios, é necessário conhecê-los, já que esse mercado é dinâmico, apresentando expectativas variadas: o turista de negócios vai desde o alto executivo até pequenos grupos de trabalho operacional; as empresas apresentam políticas de viagens diferentes — há as que utilizam uma agência corporativa até as que efetuam a compra direta no hotel por meio de

sistemas de gestão de viagens integrados. Todos esses aspectos são importantes para definir as melhores estratégias de *marketing*.

4. Marketing Business to Business (BtoB) e marketing Business to Consumer (BtoC)

A gestão do composto ou mix de *marketing* com base nos 4Ps, concebido por McCarthy (1976), tem sido o modelo tradicionalmente utilizado pelos profissionais de *marketing* na busca da satisfação das necessidades dos clientes. Ele classifica as ferramentas de *marketing* em quatro amplos grupos: produto, preço, praça (ponto de venda ou distribuição) e promoção (comunicação), termos que vêm do inglês *product*, *price*, *place* e *promotion*. Essas ferramentas formam o composto de *marketing*, cujo planejamento e combinação delas têm o objetivo de produzir trocas mutuamente satisfatórias entre comprador e vendedor. O alcance dos objetivos organizacionais, tanto em empresas voltadas para o *BtoB*, quanto para o *BtoC*, e a decisão de compra dependem do correto gerenciamento desse composto.

Embora existam diferenças entre os mercados *BtoC* e *BtoB*, para Ferrel e Hartline, (2008) eles revelam algumas similaridades: têm compradores e vendedores que querem fazer boas compras e satisfazer desejos pessoais e organizacionais; utilizam processos de compra com estágios de identificação da necessidade, busca de informações e avaliação do produto; e pretendem satisfazer os clientes. Pela gestão do composto de *marketing* tem-se o intuito de satisfazer tais necessidades.

O fato de as transações de consumo fazerem parte do dia a dia das pessoas termina contribuindo para que o *marketing* de consumo ou *Business to Consumer* seja mais comumente conhecido do que o *marketing BtoB*. Dessa forma, tecer uma comparação entre os dois colabora para um melhor entendimento do último.

As diferenças entre *BtoB* e *BtoC* vão desde o tipo de cliente (natureza do mercado, demanda de mercado, comportamento dos compradores, relação entre compradores e vendedores), passando pela forma como ele usa o produto, já que, no *BtoB*, o cliente é uma organização (empresa, governo, instituição), até influências ambientais e estratégias de mercado (HUTT; SPEH, 2002). Na hotelaria, os clientes *BtoB* correspondem primordialmente aos utentes de negócios-empresas. O turista de negócios é, na verdade, o usuário direto dos serviços dos hotéis. No *BtoC*, os clientes vêm individualmente ou em grupo e, ainda que utilizem agências e operadoras de viagem para a aquisição da hospedagem, têm um objetivo diferente: o lazer.

Baseado em Hutt e Speh (2002), pode-se dizer que o hotel tem três tipos de clientes *BtoB*: as empresas comerciais; os órgãos governamentais e as instituições. Tais clientes po-

dem ser reunidos em dois grupos, de acordo com a relação que têm com a atividade turística: empresas que trabalham diretamente com o turismo, como as operadoras turísticas e as agências de turismo; e as demais que englobam organizações do Terceiro Setor, o governo e as empresas em geral.

As agências e as operadoras, embora funcionem como intermediárias nessa rede e tenham uma importância incontestável no processo de compra, não deixam de ser também clientes *BtoB* dos hotéis, já que pode haver negociação de produto, preço e transação de pagamento diretamente com elas, em especial, neste caso, com agências corporativas. As empresas organizadoras de eventos também são clientes empresariais, embora não se tenham tornado foco deste trabalho já que utilizam outros serviços que não o de hospedagem,

As estratégias de *marketing BtoB* e *BtoC* diferem em relação à ênfase que é dada a cada elemento do composto de *marketing*, considerando ainda que, no *marketing BtoB*, um número reduzido de clientes é responsável por um grande volume de compras. O *marketing BtoB* enfatiza a venda pessoal em vez do anúncio, para atingir o público; o agente comercial do hotel precisa, pois, entender as necessidades da organização compradora, quem influencia na decisão de compra e de que modo, além disso, o produto, no *marketing BtoB*, também inclui um importante componente de serviço; e como a negociação de preços é parte importante no processo de compra e venda empresarial (HUTT; SPEH, 2002).

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

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

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

Outra característica é a interdependência vendedor-comprador que influencia na forma de seleção de grupos de consumidores, ou seja, a segmentação de mercado tem um significado especial nesse mercado em função do alto grau de dependência entre as partes, em especial no pós-venda. Há que se ressaltar ainda a complexidade do produto, o desenho dos pacotes de serviços, isto é, os serviços que acompanham o bem geralmente são mais importantes do que o bem por si só (WEBSTER, 1978). O hotel, por exemplo, pode englobar uma série de serviços complementares à hospedagem, como alimentos e bebidas — que inclui café da manhã, restaurante e serviço de quarto, serviço de lavanderia, serviços de eventos, além da infraestrutura de lazer e da própria individualização do atendimento com base no conhecimento das preferências do cliente.

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

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

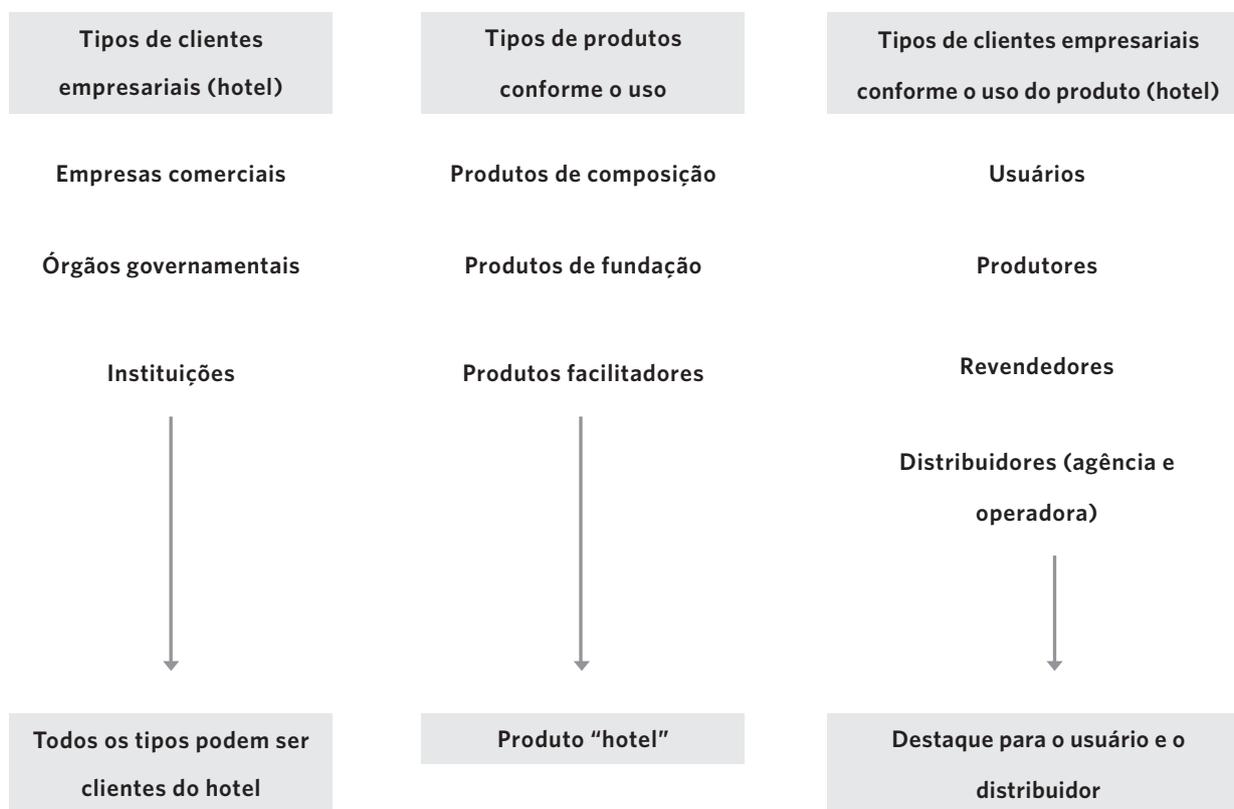
Os três tipos de clientes empresariais — **empresas comerciais; órgãos governamentais e instituições** —, citados por Hutt e Speh (2002), estão presentes nos hotéis. No caso do primeiro tipo — “empresa comercial” —, quanto ao uso do produto, classifica-se em: **usuária** — compra produtos e serviços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

Dessa forma, se a importância da compra depende da razão pela qual o produto é adquirido, isso vai estar relacionado também com o modo como ele entra no processo produtivo da organização compradora. Assim, além da classificação do mercado e dos clientes, existe também uma classificação relacionada com os produtos: **produtos de composição** — fazem parte do produto acabado, matéria-prima, materiais e peças manufaturados; **produtos de fundação** — são itens de capital, instalações, equipamentos acessórios; **produtos facilitadores** — são suprimentos e serviços que dão apoio às operações, mas não fazem parte do processo produtivo (HUTT; SPEH, 2002).

No caso do serviço hoteleiro, pode ser classificado como um produto facilitador, pois

não entra no processo de produção, mas contribui com outros aspectos para o desenvolvimento das atividades da organização compradora. Uma empresa, por exemplo, que tem atividade em várias localidades, precisa alojar seus funcionários, consultores que tenham necessidade de se deslocar em função de suas atividades; ou ainda, na própria instalação de uma nova empresa, é necessário o deslocamento e a estada de profissionais para a concretização do negócio, entre outras situações. Na Ilustração 1, pode ser vista a classificação proposta por Hutt e Speh (2002).

Ilustração 1: Classificação *BtoB* adaptada para a hotelaria: clientes, empresas e produtos



Fonte: Baseada em Hutt; Speh, 2002, p. 44-47.

Por outro aspecto, Kotler e Keller (2008) identificam quatro tipos de clientes organizacionais: **clientes com orientação para o preço** — preço é a variável mais importante para a decisão de compra; **clientes com orientação para a solução** — buscam outros atributos além de preço baixo, como custos menores de fornecimento, serviços confiáveis; **clientes refinados** — primam por melhor desempenho em termos de qualidade do produto, assistência e entrega; **clientes de valor estratégico** — visam a relacionamento de longo prazo com um único fornecedor. No entanto essa classificação vai depender também da importância do pro-

duto para a empresa, pois uma mesma empresa pode ter orientação para preço ou solução, dependendo da situação de compra.

5. Comparação entre três modelos de compra empresarial

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

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

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

E, finalmente, no modelo de Sheth (1973), em que ele leva em conta três aspectos no comportamento de compra organizacional:

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

nientes dos diferentes pontos de vista e metas de cada indivíduo envolvido.

Analisando-se e comparando-se os três modelos, conclui-se que são complementares, ou seja, um modelo de compra não exclui o outro, já que as abordagens são diferentes, como observado no Quadro 1. O importante é perceber que o entendimento do processo de compras organizacional é um passo essencial para o profissional de marketing traçar sua estratégia se pretende trabalhar com esse público.

Quadro 1: Modelos de compra empresarial

ROBINSON E FARIS	WEBSTER E WIND	SHETH
Estágios da compra:	Fatores influenciadores da compra organizacional:	Aspectos relevantes no comportamento de compra organizacional:
1.Reconhecimento do problema.	Forças ambientais - econômicas, políticas, legais e tecnológicas.	1.Características psicológicas dos indivíduos envolvidos.
2.Determinação das características e quantidade de itens necessários.	Forças organizacionais - prioridades estratégicas da empresa, papel das compras na hierarquia, questões técnicas e financeiras.	2.Condições que levam às decisões feitas em conjunto por esses indivíduos.
3.Descrição das características e quantidade de itens necessários.	Forças de grupo - envolvimento dos membros do grupo nos processos de compra	3.Processamento da decisão conjunta feito com conflitos inevitáveis entre os tomadores de decisão.
4.Procura e qualificação dos fornecedores em potencial.	Forças individuais - critérios de avaliação, percepções, processamento de informações.	
5.Recebimento e análise das propostas.	Influências dos participantes dos centros de compras:	
6.Avaliação das propostas e seleção de fornecedores.	1.Usuários.	

7. Seleção de uma rotina de pedido.

2. Influenciadores.

8. Revisão de desempenho.

3. Compradores.

Situações de compra:

4. Tomadores de decisão.

1. Compra nova - necessidade de compra é reconhecida como totalmente diferente das experiências anteriores.

5. Controladores.

2. Recompra modificada - são identificados benefícios que podem surgir de uma reavaliação de alternativas de compras.

3. Recompra direta - compra rotineira; não há necessidade de novas informações para a compra.

Fonte: Baseado em Choffray; Lilien, 1978b, p. 2.

Apesar da contribuição desses e de outros modelos, é preciso considerar também que, mesmo nas compras organizacionais, há grande parcela de aspectos emocionais e, principalmente, de aspectos situacionais envolvidos, de modo que, na prática, nem sempre são feitas com base em modelos de processos de decisão sistemáticos.

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

6. Método da pesquisa de campo

Com base na pesquisa realizada nos dois maiores hotéis da cidade de São Luís pertencentes a redes internacionais, selecionaram-se dois grandes clientes organizacionais locais (denominados Empresa A e Empresa B), comuns a ambos os hotéis pesquisados e com expressividade em termos de compras. Para tanto, realizaram-se entrevistas com os gestores de viagem para obterem-se informações sobre política de viagens com foco na compra de hospedagem.

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

Os hotéis podem ter, basicamente, quatro tipos de clientes organizacionais: empresas que trabalham diretamente com o turismo, como as operadoras turísticas e as agências de turismo, organizações do Terceiro Setor, governo e demais empresas. O foco desta pesquisa foi o último deles: as empresas em geral.

Realizaram-se entrevistas em profundidade do tipo semiestruturadas durante o mês de março de 2010. Esse tipo de entrevista é uma forma de articulação entre outras duas modalidades: a estruturada, que pressupõe perguntas previamente formuladas; e a aberta ou não estruturada, na qual se aborda o tema proposto livremente (MINAYO, 2003). Também denominada de entrevista semipadronizada, as questões formuladas são abertas e permitem o direcionamento para as hipóteses em questão (FLICK, 2009). Ao elaborar-se o roteiro, baseou-se em três pontos: dados da organização, dados do entrevistado e questões específicas sobre aquisição de serviços de hospedagem, como política de viagens da empresa, papel do usuário no processo de compra e fatores relevantes, no âmbito do composto marketing, para a escolha do meio de hospedagem.

7. Análise dos resultados

Nas entrevistas, focou-se a política de viagens das empresas, especificamente a compra de hospedagem. Como uma delas não permitiu a divulgação do nome, optou-se por denominações genéricas: Empresa A (58 anos no mercado) e Empresa B (38 anos), ambas de economia mista. Embora estejam no mesmo ramo de atividade — produção e distribuição de energia —, dispõem de portes diferenciados: a Empresa A está presente em 23 estados do País, enquanto a Empresa B, em 10; em relação ao número de funcionários, a Empresa A tem 80.492 funcionários e o lucro líquido, em 2010, foi de R\$ 35,2 bilhões, enquanto a Empresa B tem 3.852 funcionários e lucro líquido de 139 milhões, porém faz parte de um *holding* com mais cinco subsidiárias que, somadas, tiveram lucro de 2,2 bilhões em 2010. Observa-se que a diferença de porte pode ser percebida na forma de gestão das viagens, já que a empresa de maior porte conta com a utilização de um sistema integrado de gestão de viagens, enquanto que a outra não faz uso desse tipo de sistema.

Escolheram-se as empresas pesquisadas porque têm abrangência nacional, com unidades administrativas em várias regiões do País, implicando fluxos de viagens e, consequentemente, de hospedagem, maiores do que empresas que não apresentam tal abrangência.

Em ambas, enfatizou-se que existe um volume grande de viagens em virtude de estarem presentes, em muitos estados, e de desenvolver-se uma série de atividades nesses locais, o que justificou a implementação de uma política de viagens corporativa. Contudo não se especificou esse volume em números durante o período da coleta de dados. No caso da compra de hospedagem, que foi o foco das questões, observou-se:

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

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

1. Na unidade onde está localizado o hotel, efetua-se vistoria dos serviços oferecidos (acomodações, café da manhã, oferta de alimentação, tarifas, etc.).

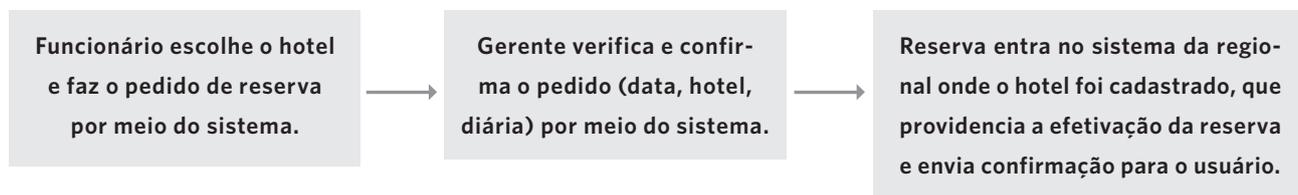
2. Faz-se vistoria de segurança no hotel relacionada com o meio ambiente e a saúde.
3. Aprovadas as vistorias, inicia-se a negociação de tarifas com o meio de hospedagem, feita também pela unidade presente na localidade do hotel.

Após o credenciamento, os hotéis ficam disponíveis no sistema de gestão de viagens da empresa para escolha pelos funcionários. São classificados pela própria empresa conforme o nível de conforto oferecido. Em relação à escolha do hotel, o funcionário tem liberdade para a decisão, levando em conta a política da empresa voltada ao uso racional dos recursos.

Destacou-se, contudo, na entrevista, que os hotéis credenciados são muito similares, não sendo feito credenciamento de hotéis muito diferentes em níveis de conforto. Dessa forma, a decisão do usuário baseia-se também na localização.

Apesar dessa liberdade de escolha, existe um modo de controle interno, pois, após a escolha do meio de hospedagem pelo funcionário, seu superior hierárquico precisa dar o aval final para a efetuação da reserva. Depois de escolhido o hotel, o sistema gera uma ordem de serviço para a unidade da empresa na localidade de destino do funcionário para que a reserva seja efetivada. Na Ilustração 2, pode ser visto um fluxo resumido da compra.

Ilustração 2: Fluxo de compra de hospedagem da Empresa "A"



Fonte: Baseada na entrevista realizada na empresa.

Eis os principais fatores considerados para a efetivação da compra de hospedagem e questionados:

- Preço: a compra é muito baseada no preço já que os hotéis são similares.
- Produto (serviços ofertados): tem forte influência na compra, na segurança e nos benefícios ofertados (cortesias).
- Promoção: não foi lembrado como fator de grande influência, geralmente ocorre por meio da Internet.
- Distribuição (acesso ao serviço: agência, operadora, site, etc.): só utiliza agência para a compra de passagens aéreas. A negociação e a compra de hospedagem são feitas diretamente no hotel. A localização tem forte influência na compra.
- Usuário: a influência é grande, já que ele escolhe entre os hotéis credenciados, em-

bora haja forte participação do gerente que dá o aval.

- Centro de compras: não tem grande influência na compra, apenas operacionaliza-a após escolha feita pelo usuário.
- Situações específicas de compra (urgência, etc.): dificilmente ocorrem, já que as tarifas já são acordadas anteriormente. Tem de haver credenciamento para que haja a compra de hospedagem.

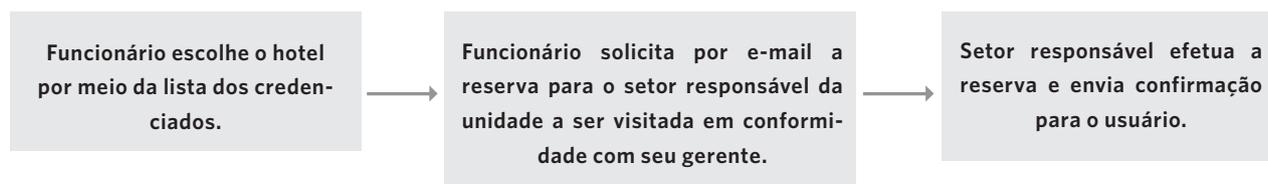
No caso da Empresa “B”, não há um sistema de gestão de viagens próprio. No entanto existe um planejamento de viagens em função do plano anual da empresa de acordo com as atividades previstas para cada setor. Para definir essa política, existe uma instrução normativa interna.

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

Faz-se o credenciamento em cada uma das unidades regionais, o qual é encaminhado para a unidade sede, em Brasília, onde é liberado e disponibilizado na lista ofertada pela Intranet da empresa. Para efetuar esse credenciamento, consideram-se, primeiramente, a localização do hotel — que não é necessariamente próximo à empresa — e, depois, as instalações, o preço e a necessidade.

Existe um formulário padrão de credenciamento, e a iniciativa geralmente é dos hotéis. Faz-se o cadastro na sede, que fica em Brasília, e a compra, em cada unidade que tem a necessidade. O funcionário da empresa tem autonomia para escolher até certo ponto, dependendo de seu nível hierárquico, pois é o superior que deve confirmar-lhe a decisão, para que a compra seja efetuada pelo setor específico de contratos da unidade. O fluxo ocorre da seguinte forma (Ilustração 3).

Ilustração 3: Fluxo de compra de hospedagem da Empresa “B”



Fonte: Baseada na entrevista realizada na empresa.

Eis os principais fatores considerados para a efetivação da compra de hospedagem e questionados:

- Preço: não há muita influência já que os hotéis são similares e pode haver uma margem de variação no preço se for mais confortável para o funcionário. Além disso, tem o controle interno feito pelo superior hierárquico.
- Produto (serviços ofertados): tem influência na compra.
- Promoção: não foi lembrada como fator de grande influência e geralmente ocorre por meio da Internet.
- Forma de distribuição (acesso ao serviço: agência, operadora, site, etc.): só utiliza agência para a compra de passagens aéreas. A negociação e a compra de hospedagem são feitas diretamente entre hotel e empresa. A localização do hotel foi um fator considerado importante.
- Usuário: é o que mais influencia, já que é ele quem escolhe entre os hotéis credenciados.
- Centro de compras: não tem muita influência, apenas efetua a compra decidida pelo funcionário.
- Situações específicas de compra (urgência, etc.): dificilmente ocorrem.

A pesquisa permite verificar que, embora os hóspedes estejam viajando por motivos de negócios, a estrutura dos hotéis voltada ao lazer e a localização próxima de regiões com atrativos culturais e de lazer são requisitos importantes para esses turistas. De forma que a estrutura de lazer do hotel colabora também para o hóspede de negócios. O contato pessoal entre hotéis e empresas não foi citado como importante para o credenciamento dos meios de hospedagem, inclusive há situações em que a própria empresa toma a iniciativa de conhecer os hotéis de seu interesse. No Quadro 2, pode ser observado o resumo dos principais itens pesquisados.

Quadro 2: Resumo das variáveis pesquisadas

ITENS CONSIDERADOS	EMPRESA A	EMPRESA B
Preço	Compra baseada no preço.	Pode haver uma margem de variação no preço considerando-se também o conforto para o funcionário.
Produto	Forte influência na compra - segurança, benefícios ofertados (cortêsias).	1. Características psicológicas dos indivíduos envolvidos.

Promoção	Pouca influência, geralmente ocorre por meio da Internet.	Pouca influência, geralmente ocorre por meio da Internet.
Distribuição	Utiliza agência para a compra de passagens aéreas. Negociação e compra de hospedagem são feitas diretamente entre hotel e empresa. Influência no quesito	Utiliza agência para a compra de passagens aéreas. Negociação e compra de hospedagem são feitas diretamente entre hotel e empresa. Influência no quesito localização.
Usuário	Grande influenciador, já que tem liberdade de escolha entre os hotéis credenciados.	Grande influenciador, já que tem liberdade de escolha entre os hotéis credenciados.
Centro de compras	Tem pouca influência; apenas operacionaliza a compra.	Tem pouca influência; apenas operacionaliza a compra.
Situações específicas de compra	Difícilmente ocorrem; as tarifas já são acordadas anteriormente em razão do credenciamento obrigatório para que haja a compra de hospedagem.	Difícilmente ocorrem; as tarifas já são acordadas anteriormente em razão do credenciamento para que haja a compra de hospedagem.

Fonte: As autoras.

Em relação aos itens do composto de *marketing*, observa-se, no quadro resumo, que o item mais importante considerado é o de localização e outros serviços, a promoção tem pouca influência e, dependendo da empresa, o preço pode ganhar peso, como no caso da Empresa A, principalmente em hotéis similares. Já na distribuição (ponto de venda), destaca-se a compra direta, contudo há de se ressaltar a existência de empresas que utilizam os serviços de agências de viagens corporativas para esse intuito.

Conhecendo os fatores importantes do composto de marketing para a realização da compra, bem como a importância de cada envolvido no processo — usuário, chefia imediata e centro de compras —, os hotéis podem desenvolver estratégias diferenciadas para atender a todos os públicos, aprimorando o processo de venda e a satisfação tanto do cliente BtoB, quanto do próprio hóspede de negócios.

8. Conclusão

Pelo estudo realizado, tornou-se possível identificar os itens mais importantes do composto de marketing considerados por clientes-empresas que utilizam os serviços hoteleiros. Eis os itens ressaltados: localização, serviços ofertados e preço que pode ganhar um peso diferente dependendo da empresa. Relacionam-se os itens tanto com o produto ampliado, quanto com a distribuição, e, no caso da localização, pode ser entendida como uma característica do produto hoteleiro como parte do P de “Praça”, já que é o local onde o serviço é acessado e consumido.

Permitiu-se verificar ainda a influência dos usuários finais do serviço do hotel (hóspedes de negócios) na escolha do meio de hospedagem pela empresa. Nas entrevistas em empresas-clientes, em uma delas foi citado que o usuário não tem muita influência. Contudo, mesmo nessa empresa, em outros pontos da entrevista permitiu-se verificar que, na realidade, o usuário é importante no processo de decisão de compra, uma vez que, após o credenciamento dos hotéis pelas empresas, responsabilidade do centro de compras, é ele que tem liberdade para decidir em que hotel, entre os credenciados, vai hospedar-se. Esse poder de decisão é proporcional ao nível hierárquico do funcionário, embora, nas empresas pesquisadas, não haja grande diferenciação quanto ao tipo de hotel.

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

Nota-se que, na literatura de marketing, há unanimidade em afirmar a importância de conhecer o cliente para melhor atendê-lo. No caso do cliente BtoB, observa-se que o conhecimento do processo de compra é um dos itens fundamentais para estabelecer estratégias para melhor atendê-lo. Dessa forma, o estudo realizado com esses clientes pode servir de fonte de pesquisa para hotéis que trabalham com esse público e, em empresas em que se utiliza desses serviços hoteleiros, aprimoramento da política de viagens.

Contudo cabe ressaltar que as conclusões se relacionam com os casos específicos estudados, mas que podem servir de orientação para situações e ocorrências similares e, em virtude da natureza exploratória da pesquisa, a qual é caracterizada pelo levantamento de questões iniciais sobre o tema, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas em um nú-

mero maior de empresas dando continuidade ao desenvolvimento de estudos sobre políticas de viagens das empresas e influência dos usuários na escolha dos meios de hospedagem por meio de estudos quantitativos.

9. Referências

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

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

BARRETTO, M. O imprescindível aporte das ciências sociais para o planejamento e a compreensão do turismo. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, vol. 9, n.º 20, out. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S10471832003000200002&lng=em&nrm+isso&tlng=PT>. Acesso em: 19 fev. 2009.

BRAGA, Debora Cordeiro. Turismo industrial: conceitos, negócios e cases. In: PANOSSO NETTO, Alexandre; ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (orgs.). **Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2008, vol. 1, p. 281-297.

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

CANOVAS, M. I. F. **O turismo de negócios e o consumo cultural e de lazer na cidade de Salvador: motivações e atitudes**. São Paulo, USP, 2004. [n.º de páginas?] Tese (Doutorado) — Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Departamento de Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CHAGAS, N. T. S. de C. **Turismo de negócios e eventos: um estudo sobre a realidade de Uberlândia-MG**, UFU, 2004. [n.o de páginas?] Dissertação (Mestrado) — Geografia. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2004.

CHOFFRAY, J.; LILLEN, G. A new approach to industrial market segmentation. **Sloan Management Review**, vol. 19, n.o 3, p. 17-20, Spring 1978a.

_____. Assessing response to industrial marketing strategy. **Journal of Marketing**, vol. 42,

p. 20-31, abr. 1978b.

DAVIDSON, R. **Business travel**. London: Pitman, 1994.

DOLNICAR, S. Business travellers' hotel expectations and disappointments: a different perspective to hotel attribute importance investigation. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, vol. 7, n.o 1, p. 29-35, 2002.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. Trad. Mauro C. Silva. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Aru-med, 2009.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B. **Tourism: principles, practices and philosophies**. 11. ed. [local?]: John Wiley & Sons, 2006.

GRAZIADEI, T. M. **Turismo de negócios na cidade de Bauru: estudo de caso**. São Paulo, USP, 2002. [n.o de páginas?] Dissertação (Mestrado) — Ciência da Comunicação. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

GRIFFIN, R. K.; LINDA, S.; PAMELA, W. How business travelers discriminate between mid-priced and luxury hotels: an analysis using a longitudinal sample. **Journal of Hospitality and Leisure Marketing**, vol. 4, p. 63-75, 1996.

GUNDERSEN, M. G.; MORTEN, H.; OLSSON, U. H. Hotel Guest Satisfaction among business travellers. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. p.72-81, abr. 1996.

HAKASSON, H. **International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach**. Chichester, John Wiley & Sons, 1982.

HUTT, M. D; SPEH, T. W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO — EMBRATUR; FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUI-

SA ECONÔMICA — FIPE. Caracterização e dimensionamento do turismo internacional no Brasil 2004-2006. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 12 nov. 2009.

JANSSON, H. **Industrial products: a guide to the international marketing economics model**. S.I.: Haworth Press, 1994.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2008.

LEWIS, R. C. The Basis of Hotel Selection. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, p. 54-69, maio 1984.

MARBACK, H. F. **Turismo de negócios como estratégia para reduzir os efeitos da sazonalidade da demanda turística: o caso do Fiesta Bahia Hotel**. Salvador, UNIFACS, 2004. [n.o de páginas?] Dissertação (Mestrado) — Administração Estratégica, Universidade de Salvador, Salvador, 2004.

MARTIN, V. H. S. **Turismo de incentivo: eventos e viagens como premiação no Brasil**. São Paulo, USP, 2006. [n.o de páginas?] Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MARTINS, A. A. C. **Percepção dos empresários e turistas quanto à infraestrutura e a qualidade dos serviços de turismo**. João Pessoa, UFPB, 1988. [n.o de páginas?] Dissertação (Mestrado) — Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1988.

MCCARTHY, E. J. **Marketing básico: uma visão gerencial**. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

SHETH, J. N. A model of industrial buyer behavior. **Journal of Marketing**, vol. 37, p. 50-53, out. 1973.

SILVA, G. C. da. **Clusters e turismo de negócios e eventos na cidade de São Paulo: um estudo exploratório do setor hoteleiro na região da Avenida Paulista**. São Paulo, PUC, 2005. [n.o de páginas?] Dissertação (Mestrado) — Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

SOUZA, W. R. de. O **perfil dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios**: um estudo de caso. Florianópolis, UFSC, 2001. [n.o de páginas?] Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SWARBROOKE, J. HORNER, S. **Business travel and tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

WADA, E. K. Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos. In: NETTO, Alexandre P.; ANSARAH, Marília G. dos R. **Segmentação do mercado turístico**: estudos produtos e perspectivas. São Paulo: Manole, 2009.

WANDERLEY, H. **A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo de negócios na cidade de São Paulo**. São Paulo, USP, 2004. [n.o de páginas?] Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

WEBSTER, F. E. Management Science in industrial marketing. **Journal of Marketing**, vol. 42, p. 21-27, jan. 1978.

_____; WEBSTER, F. Jr. **Industrial Marketing Strategy**. NY: John Wiley and Sons, 1995.

_____; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. **Journal of Marketing**, vol. 36, n.º 2, p. 12-19, abr. 1972.