

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

FACULDADE DE ENGENHARIA

Mestrado em Gestão de Empresas

Uneisa Ismail Abdul Gafar Bettencourt

Impacto da segmentação de mercado e posicionamento competitivo das PME's sobre a qualidade e desempenho financeiro dos hotéis na Cidade de Chimoio – Múltiplo caso de estudo.

CHIMOIO

Março, 2016

Uneisa Ismail Abdul Gafar Bettencourt

Impacto da segmentação de mercado e posicionamento competitivo das PME's sobre a qualidade e desempenho financeiro dos hotéis na Cidade de Chimoio – Múltiplo caso de estudo.

Dissertação apresentada a
Universidade Católica de
Moçambique a Faculdade de
Engenharia em Chimoio como
requisito para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas.

Supervisor:

Msc. Armando Manuel

CHIMOIO

Março, 2016

Índice

Declaração-----	ii
Dedicatória-----	iii
Agradecimentos-----	iv
Reflexão-----	v
Resumo-----	vi
Abstract-----	vii

Declaração

Eu Uneisa Ismail Abdul Gafar Bettencourt declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e foi elaborado para obtenção do Grau de Mestre na Universidade Católica de Moçambique – Faculdade de Engenharias, pelo que não poderá ser utilizado para obtenção de qualquer título sem a autorização da autora ou da Universidade Católica de Moçambique.

A Autora:

(Uneisa Ismail Abdul Gafar Bettencourt)

O Supervisor:

(Msc. Armando Manuel)

Dedico este trabalho aos meus pais Ismail Gafar e Ana Cacilda Ambasse,
A minha irmã Bilkiss Gafar e ao meu esposo Leonardo Bettencourt.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a ALLAH S.W (Deus) por ter-me concedido a oportunidade de chegar até esta fase de conclusão de mais uma etapa da minha vida, que é a finalização da minha dissertação de mestrado em Administração e Gestão de Negócios (MBA).

Agradeço especialmente ao Mestre Armando Manuel, que deu-me a orientação necessária para a realização desta dissertação, como também pelos ensinamentos importantes para a minha formação profissional e não só, os ensinamentos referentes a vida em geral.

Agradeço aos professores da faculdade de Engenharias pelos ensinamentos que me foram transmitidos durante as aulas no decorrer dos módulos do curso e a Universidade Católica de Moçambique (UCM) pela oportunidade oferecida para cursar o mestrado nesta faculdade.

Agradeço também aos Mestres Egídio Mugumunha e Dieter Savaio, e ao dr. Manuel de Rosário Andrade que estiveram presentes desde o início da elaboração deste trabalho e que me ensinaram importantes lições para o desenvolvimento do mesmo.

Cabe também agradecer aos funcionários da Direcção Provincial de Turismo de Manica, pela disponibilidade em facultar dados e material referente a área da pesquisa em estudo, em especial a Sra. Memori da Glória, Sra. Yolanda Frechaut e ao Sr. Jorga Mulaboa.

De forma calorosa agradeço a minha afilhada, amiga e colega do curso de mestrado a dra. Piedade Dias pelo auxílio e participação neste trabalho desde o princípio do seu desenvolvimento e durante a jornada árdua que constituiu a realização desta dissertação.

Agradeço aos meus Pais Ismail Abdul Gafar e Ana Cacilda Abubacar Ambasse pela força e pelo apoio a mim dado a partir do dia que decidi ingressar para o curso de mestrado, pela compreensão nas horas que estive ausente em convívio junto da família por um interesse no momento prioritário que era a realização desta dissertação.

Por fim, devo o meu agradecimento ao meu esposo, que esteve ao meu lado sempre em mais uma etapa da minha carreira académica, dando apoio fundamental e força para a realização deste trabalho e sempre com uma frase de incentivo nas horas em que me via de alguma forma exausta e me dizia “Tu és capaz!!! Tu consegues!!!” – Leonardo Bettencourt.

“Segmentação, Alvos e Posicionamento constituem os fundamentos da estratégia de marketing.”

(Kotler e Dubois, 2002)

RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo geral analisar o impacto da segmentação de mercado e posicionamento competitivo sobre nível de qualidade e o desempenho financeiro das Pequenas e Médias Empresas (PME's) actuantes na indústria hoteleira na Cidade de Chimoio. O estudo foi efectuado em duas PME's comparado a uma empresa média grande actuante no mesmo mercado. Pretende-se com o trabalho verificar até que ponto a segmentação de mercado e posicionamento competitivo pode influenciar no nível de qualidade dos serviços prestados pelas PME's visando melhorar o seu desempenho financeiro. Para o alcance dos resultados seguiu-se algumas etapas como a revisão teórica, identificação e descrição do modelo de estratégias de segmentação e posicionamento vigentes nas empresas em estudo, descrição da relação existente entre as estratégias de segmentação de mercado, posicionamento competitivo e a qualidade nos serviços, e descrição do impacto da qualidade sobre o desempenho financeiro. A metodologia usada foi de abordagem qualitativa do tipo descritivo, em um múltiplo caso de estudo, a recolha de dados foi através da técnica de entrevista semi-estruturado. As informações colhidas nas empresas Residencial Daniju, Residencial Dabhad e Inter Hotel Chimoio, foram analisadas numa primeira fase de forma individual e em seguida de forma cruzada, feita a comparação das estratégias aplicadas pelas PME's e pela empresa média grande. Constatou-se que as empresas analisadas não tem aliado a sua gestão a implementação de um programa de segmentação de mercado e posicionamento competitivo, os seus gestores/administrados baseiam-se nas próprias experiências e nos conhecimentos adquiridos com os anos de trabalho. Como resultado foi formulada a hipótese de alcance de um potencial competitivo pelas empresas se englobado a sua gestão as ferramentas de marketing que comportem a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo.

Palavras-chave: Qualidade nos Serviços, Segmentação de mercado, Posicionamento competitivo.

ABSTRACT

The present work has its general objective the impact of market segmentation and competitive positioning about quality level and financial unemployment of small and medium enterprises (PME's) acting in the hotel industry in Chimoio city. The study was conducted between two PME's and comparing to a medium big enterprise acting in the same market. It is intended to check to what extend the market segmentation and competitive positioning can influence in the services quality level provided by PME's to improve their financial performance. To achieve the results some some steps were followed such as: theoretical revision, identification and description of the model of strategies of positioning segmentation, present in the companies in study, description of the existing relationship between market segmentation strategies, competitive positing and quality in the services, description of impact quality about financial performance. The methodology used was qualitative approach of descriptive, in a multiple case of study, the data collection was though semi-structured interview technic. The collected information from Residencial Daniju, Residencial Dabhad and Inter Hotel Chimoio enterprises, were analyzed in first phase in individual form and them in crossed form. The comparison made of applied strategies by PME's and by big medium company. It was concluded that the analyzed companies have not allied their implementation management of market segmentation program and competitive positioning, their managers/administered based or own experience, and or acquired knowledges over years of work. As the result it was formulated a hypothesis range of competitive potential by the companies which are encompassed in managing and marketing tools to impose a market segmentation and competitive positioning.

Keywords: Quality in Services, Market Segmentation, Competitive Positioning.

Índice Geral

1. CAPÍTULO I - Introdução	15
1.1. Problematização	18
1.2. Objectivos	19
1.3. Justificativa	20
1.4. Estrutura do Trabalho	21
2. CAPÍTULO II - Referencial Teórico	22
2.1. Evolução do Marketing.....	22
2.1.1. Evolução	22
2.1.2. Conceitos	23
2.2. Segmentação de Mercado	24
2.2.1. Conceitos	24
2.2.2. A Segmentação de Mercado.....	25
2.2.2.1. O Processo da Segmentação de Mercado	27
2.2.3. Bases da Segmentação de Mercado	28
2.2.4. Efectividade do Processo de Segmentação de Mercado	29
2.3. Posicionamento Competitivo de Mercado	32
2.3.1. Conceitos	32
2.3.2. Posicionamento Competitivo de Mercado.....	33
2.3.3. Posicionamento Psicológico	34
2.3.4. Processo de Posicionamento.....	35
2.3.5. Efectividade do Posicionamento Estratégico	36
2.3.6. Reposicionamento	37
2.3.7. Qualidade nos Serviços	37
2.3.8. Literatura Empírica.....	39
2.3.9. Literatura Focalizada	39
3. CAPÍTULO III - Metodologia de Investigação	41
4. CAPÍTULO IV - Análise e Interpretação dos Resultados	50
4.1. O Sector do Turismo na Província de Manica – Cidade de Chimoio	50
4.2. Pequena Empresa (Caso 1) – Residencial Daniju.....	52
4.2.1. Segmentação de Mercado.....	53

4.2.2.	Posicionamento Competitivo.....	54
4.2.2.1.	Posicionamento Competitivo de Mercado	54
4.2.2.2.	Posicionamento Psicológico de Mercado.....	55
4.3.	Média Empresa (Caso 2) – Residencial Dabhad.....	56
4.3.1.	Segmentação de Mercado.....	56
4.3.2.	Posicionamento Competitivo.....	59
4.3.2.1.	Posicionamento Competitivo de Mercado	59
4.3.2.2.	Posicionamento Psicológico de Mercado.....	60
4.4.	Empresa Média Grande (Caso 3) – Inter Chimoio Hotel.	61
4.4.1.	Segmentação de Mercado.....	62
4.4.2.	Posicionamento Competitivo.....	64
4.4.2.1.	Posicionamento Competitivo de Mercado	64
4.4.2.2.	Posicionamento Psicológico de Mercado.....	64
4.5.	Análise Cruzada do Múltiplo Caso de Estudo	65
4.5.1.	Segmentação de Mercado.....	66
4.5.2.	Posicionamento Competitivo de Mercado.....	66
4.5.2.1.	Posicionamento Psicológico de Mercado.....	67
5.	CAPÍTULO V - Conclusão.....	70
5.1.	Limitações do Estudo.....	73
5.2.	Sugestões Para Futuros Estudos.....	74
5.3.	Recomendações para o Trabalho	75
	Referências Bibliográficas.....	76
	Anexos.....	84

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo do quinquénio 2010-2014-----49

Índice de Figuras

Figura 1: Evolução do marketing-----	22
Figura 2: Difusão e segmentação-----	25
Figura 3: Níveis de segmentação de mercado-----	26
Figura 4: Processo de macro e micro segmentação-----	28
Figura 5: Modelo de Porter para análise de mercado-----	30
Figura 6: Processo de Posicionamento-----	35

Lista de Abreviaturas

DPTUR – Direcção Provincial do Turismo

PME's – Pequenas e Médias Empresas

1. CAPÍTULO I - Introdução

Actualmente o mercado dispõe de cada vez mais facilidades no acesso a informação através das Mídias, internet, jornais e revista levando as empresas a depararem-se com consumidores cada vez mais informados e exigentes referente a qualidade nos serviços que estes esperam receber, e com a crescente concorrência que o mercado tem vindo a enfrentar surge a necessidade destas responderem prontamente as necessidades dos seus segmentos de mercado através do desenvolvimento de estratégias específicas direccionadas ao estilo e preferências do segmento alvo.

Os segmentos de mercado são desenhados com o objectivo e a finalidade de proporcionar aos consumidores a satisfação das suas necessidades da melhor forma (Brochado e Martins, 2008), pois as empresas actualmente devem desenvolver estratégias de marketing tendo em conta as condições do mercado actual direccionado a total satisfação dos consumidores atendendo as necessidades e desejos dos consumidores do seu segmento alvo. As estratégias de segmentação e posicionamento competitivo podem aumentar a lucratividade da empresa e podem também proporcionar sustentabilidade através dos seus efeitos positivos que podem advir da aplicação das estratégias de marketing (GARCIA *et al*, 2013).

Através do plano estratégico para o desenvolvimento do turismo em Moçambique(2004) é possível constatar que o turismo é um sector em constante crescimento económico não só em Moçambique como também ao resto do mundo tendo contribuído em 4.2% da economia global para o Produto Interno Bruto (PIB) e empregado 8.2% da população economicamente activa no mundo.

Segundo o Ministério do Plano e Finanças (2004) o sector do turismo em Moçambique contribuiu com 1.2% para o PIB e representou 0.9% do total das receitas registadas pelas empresas actuante neste sector, concretamente a Zona Centro desempenhou um papel considerável para o turismo em Moçambique tendo contribuído com 18% do total da capacidade de alojamentos existentes no País, estando a movimentação relacionada directamente aos negócios próximos as fronteiras de Zimbabwe, Zâmbia e Malawi.

Entretanto, através das pesquisas realizadas em publicações feitas e em revistas, como também através de consultas feitas a Direcção Provincial da Cultura e Turismo da Província de Manica, não foram ainda efectuados estudos a nível da Região Centro com o objectivo de verificar se as empresas actuantes no sector do turismo da Cidade de Chimoio concretamente fazem a uso das ferramentas das estratégias do marketing, sendo este um estudo pioneiro com o objectivo acima referenciado. Neste âmbito, é essencial para a academia e como também para a sociedade efectuar este estudo focalizado na qualidade dos serviços prestados pelas empresas da indústria hoteleira e em um maior e melhor desempenho financeiro das mesmas.

Importa referenciar que segundo um estudo feito no ramo da indústria automóvel por Atauje (2000) com enfoque na utilização das ferramentas do marketing constatou que poucas empresas fazem o uso dos conceitos de segmentação e posicionamento de mercado, algumas por falta de um plano estruturado, outras por falta de conhecimento correlação a importância e funcionalidades dos mesmos nos dias actuais.

Entretanto, um outro estudo feito por Hemzo (1992) demonstra que no ramo das empresas alimentares já é notável a presença dos conceitos de segmentação e posicionamento no mercado, sendo que as empresas fazem o uso destas ferramentas de forma correcta. Sendo assim, torna-se relevante o desenvolvimento de mais estudos nesta área da segmentação e posicionamento uma vez que algumas empresas não fazem o uso devidamente das ferramentas do marketing, enquanto outras empresas já estão mais familiarizadas com as mesmas.

O marketing emerge da necessidade das empresas se posicionarem no mercado de forma sofisticada, pois enquanto a oferta foi inferior que a procura a única preocupação das empresas era a produção. Contudo, com as mutações do mercado as empresas deparam-se com a oferta superior á procura, pressionando o mercado de algumas empresas a terem que se posicionar de forma diferenciada, ou seja as empresas viram-se obrigadas a se posicionarem no mercado de forma competitiva face a outros concorrentes do mesmo sector.

Para Lendrevie *et al* (1980, p. 49) “O Marketing é o conjunto de métodos e dos meios que as organizações dispõem para promover, junto dos públicos pelos quais se interessam, os

comportamentos favoráveis a realização dos seus próprios objectivos”. Deste modo, a segmentação e posicionamento de mercado pode ser compreendido por alguns autores como uma das formas de colocar em prática os conceitos de marketing (Danneels,1995; Wind,1978; Dibb,1999), sendo a segmentação e o posicionamento duas ferramentas que devem ser aplicadas as estratégias de marketing de forma conjugada e em simultâneo com a finalidade de alcance das metas traçadas pelos gestores das empresas.

Para Hooley e Saunders, (1996) e Richers, (2000) se aplicadas as ferramentas de segmentação e posicionamento de forma individual e separadas as estratégias de marketing da empresa, poder-se-á ter uma maior probabilidade de insucesso, derivando do processo de segmentação o posicionamento no mercado (Toledo e Hemzo, 1991).

Ainda nesta linha de pensamento Dibb (1999) partilha a ideia de que o posicionamento é parte essencial de um programa de segmentação aplicada com sucesso desejado pelas empresas, uma vez identificado e seleccionado o segmento alvo a ser satisfeito, deve a empresa se posicionar na mente desde grupo alvo de forma clara e diferenciada.

Lambin (2000) debruça sobre a segmentação de mercado como a primeira etapa no processo de elaboração de estratégias de marketing. Contudo, para alguns autores existe uma certa dificuldade das empresas em colocar na prática e conduzir as actividades de segmentação devido a certas dificuldades encontradas (McDonald e Dunbar, 1998; Danneels, 1995 e Dibb, 1999).

Segundo Houston e Hanieski (1976) “ Posicionamento pode ser descrito facilmente como a estratégia promocional que tenta colocar uma marca em relação a uma ou mais dimensões relativas a outras marcas na mesma classe genérica”. Ou seja, posicionamento é o acto de direccionar a imagem da empresa e o que ela oferece ao seu público-alvo de forma clara e compreendida pelos mesmos, o que a empresa oferece em relação aos seus concorrentes de forma atractiva e diferenciada podendo ser através de estratégias promocionais (Houston e Hanieski, 1976) e criando notoriedade na mente do seu público-alvo, levando a empresa a analisar as

estratégias aplicadas pela concorrência antes de decidir a forma que irá se posicionar no mesmo mercado (Achenbaun, 1974).

Com base na discussão dos autores acima mencionados pode-se afirmar que o processo de segmentação de mercado deve ser efectuado de forma cruzada com o processo de posicionamento, e nesta vertente o presente trabalho buscará entender e explicar a forma como estes dois conceitos se aplicados de forma coerente podem reflectir de maneira positiva sobre o desempenho financeiro das empresas.

1.1.Problematização

Os gestores das instituições hoteleiras que não tiverem um plano de marketing formalizado e aplicado devidamente conjugado a um controle eficiente que acompanhe a execução das actividades estratégicas desempenhadas e implementadas, detêm de maior probabilidade de insucesso nas estratégias desenvolvidas (Lima e Porto, 2012). Facto esse que pode ser notável em algumas instituições hoteleiras como o Executive Manica Hotel, Pensão Atlântida, For de Vouga, Pensão Chicateco, Hotel Villa Perry, Residencial Copa Cabana, tendo representado 67% em um universo de 73 reclamações verificadas no Livro de Reclamações das empresas acima referenciadas que nos seus primeiros anos de funcionamento apresentam um certo nível na qualidade dos serviços prestados, como as condições físicas e aparência do local onde é prestado o serviço, a qualidade dos equipamentos e sua operacionalidade, o modo como os clientes são atendidos pelos trabalhadores, e o tempo que os mesmos levam para ser atendidos.

Com o passar dos anos de funcionamento apresentam uma baixa no nível de qualidade dos seus serviços, constatado segundo o livro de reclamações dos estabelecimentos visitados e conseqüentemente a perda da quota dos seus clientes causando efeito negativo sobre o desempenho financeiro da empresa. Surge daí a seguinte pergunta de partida que buscará com base no estudo responder a seguinte questão: Até que ponto a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo pode influenciar no nível de qualidade e no desempenho financeiro das pequenas e médias empresas da indústria hoteleira?

Face a crescente concorrência que as empresas tem enfrentado no mercado actualmente e tendo a oferta superior que a procura, segundo a Direcção Provincial da Cultura e Turismo de

Manica no período compreendido entre 2010 á 2014 emergiram no mercado mais de 45 (Quarenta e Cinco) empresas no sector turístico (vide a TABELA 1) e fazendo-se necessário a implementação de um plano de acção com estratégias de marketing que comporte a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo com o objectivo de prestar serviços aos seus clientes com a qualidade desejada e superior aos seus concorrentes (Lima e Porto, 2012).

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa que busca identificar e descrever os acontecimentos, que segundo o Manual de Investigação da Universidade Católica de Moçambique (2015) os estudos qualitativos são aprofundados com base em duas questões “como” e “porquê”, enquanto o paradigma qualitativo busca “compreender” os factos da realidade estudada, o paradigma quantitativo que busca “medir”. Desta forma, não serão aqui apresentadas as hipóteses do estudo pois se trata de um estudo qualitativo em que o seu foco esta direccionado em compreender os factos através de questões levantada.

1.2.Objectivos

1.2.1. Geral

- Analisar a influência da segmentação de mercado e posicionamento competitivo sobre o nível de qualidade dos hotéis e o desempenho financeiro entre as empresas Residencial Dabhad e a Residencial Daniju *versus* Inter Hotel.

1.2.2. Específicos

- Identificar e descrever o modelo de estratégias de segmentação e posicionamento de mercado vigentes nas três empresas do sector hoteleiro em estudo;
- Descrever a relação entre as estratégias de segmentação e posicionamento de mercado e a qualidade nos serviços prestados;
- Descrever o impacto da qualidade nos serviços sobre o desempenho financeiro das pequenas e medias empresas do sector turístico.

Espera-se com o estudo verificar até que ponto as estratégias de segmentação e posicionamento aplicadas pelas empresas actuantes na indústria hoteleira podem influenciar no nível de qualidade dos serviços prestados e no desempenho financeiro das mesmas, com o intuito

da obtenção de vantagens competitivas, segurança e estabilidade para pequenas e médias empresas face as outras empresas que operam no mercado.

Caso seja constatado que as empresas em estudo não fazem a aplicação destas estratégias de segmentação de mercado e posicionamento competitivo de marketing, sugerir-se-á aos gestores das mesmas a aplicação destas ferramentas como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados e um desempenho financeiro positivos para as empresas a que gerenciam, uma vez que as empresas que não tiverem estratégias bem desenvolvidas e gestores capacitados que mantenham o seu devido funcionamento terá mais probabilidade de insucesso (Garcia et al, 2013).

1.3. Justificativa

O desenvolvimento e aplicação correcta das estratégias de marketing tornam-se cada dia mais importante na gestão de qualquer negócio face a crescente concorrência do mercado que leva as empresas a competirem arduamente (Lima e Porto, 2012). Com isso, cresce também concorrência no sector turístico, o que faz com as pequenas e médias empresas (PME's) tenham notoriedade neste mercado e que possam competir ao igual nível face as grandes empresas que operam no mesmo. Para que este facto aconteça as PME's devem desenhar estratégias e políticas necessárias que garantam o seu devido cumprimento, como também medidas de controlo e correcção de eventuais falhas que possam advir durante a implementação das estratégias desenvolvidas. Pois, a crescente procura pelos serviços de hotelaria pode ser derivado por questões profissionais, entretenimento, lazer, turismo entre outros fins, exigindo das empresas prestadores destes serviços a busca pela perfeição na prestação de serviços proporcionados aos clientes.

O trabalho faz uma análise da realidade da administração no sector hoteleiro em duas empresas englobadas ao grupo de PME's, sendo a Residencial Daniju considerada pequena empresa e a Residencial Dabhad Média Empresa. O estudo é importante e proveitoso para as mesmas, como também para os gestores de outras empresas actuantes no mesmo mercado de forma a poderem visualizaras estratégias adoptadas pelos seus concorrentes. Servirá também como fonte de pesquisa para outras pessoas e a sociedade em geral que se interessarem pelo sector hoteleiro na Província de Manica, Cidade de Chimoio.

1.4.Estrutura do Trabalho

Para o alcance dos objectivos desta dissertação o trabalho está estruturado em Cinco (5) capítulos:

O Capítulo Um (1) contém a introdução, a pergunta de partida, o objectivo geral e três (3) objectivos específicos que buscam responder a pergunta de partida desta pesquisa, a justificativa da importância do estudo para as pequenas e médias empresas actuantes no sector turístico.

O Capítulo Dois (2) trata da revisão bibliográfica que é a fundamentação teórica da investigação que irá abordar sobre os temas da segmentação e posicionamento de mercado e o marketing estratégico finalizado com a síntese dos conteúdos abordados.

O Capítulo Três (3) é composto pela metodologia da investigação, que apresenta o método escolhido para a colecta de informações necessárias para responder a questão de partida do estudo de forma adequada.

O Capítulo Quatro (4) demonstra a apresentação, análise e tratamento de dados colectados nas duas empresas em que o estudo foi efectuado, onde serão tratados os dados colectados primeiramente de forma individual e de seguida de forma comparativa para que possibilite a melhor compreensão das informações obtidas.

O Capítulo Cinco (5) apresenta a conclusão da investigação realizada nas duas empresas, a resposta a pergunta de partida e aos objectivos, recomendações para as mesmas e sugestões para futuras pesquisas.

2. CAPÍTULO II - Referencial Teórico

Nesta etapa do trabalho são apresentados os conceitos indispensáveis para a sustentabilidade teórica do tema em estudo com vista ao alcance do objectivo da análise como forma de responder a questão de partida inicialmente proposta. Para tal, é necessário a apresentação dos conceitos-chaves para a melhor percepção dos compostos da segmentação e posicionamento de mercado como ferramentas do marketing estratégico para a qualidade nos serviços prestados ao clientes, estando o capítulo composto pela literatura teórica desde a evolução do marketing e os seus conceitos, conceitos da segmentação, o processo da segmentação de mercado, as bases para a segmentação, a efectividade do processo de segmentação, e também os conceitos de posicionamento, posicionamento estratégico e psicológico, o processo de posicionamento, efectividade do processo de posicionamento e o reposicionamento, a literatura empírica referente a outros estudos efectuados por diversos autores na mesma vertente e a da literatura focalizada no contexto do estudo actual.

2.1. Evolução do Marketing

Nesta etapa serão apresentados um breve resumo da história da evolução do marketing desde os anos 50 até a actualidade, onde serão descritos as quatro fases até a fase do marketing e os respectivos conceitos na óptica de alguns autores.

2.1.1. Evolução

O surgimento do marketing advém da necessidade que as empresas tinham de sofisticar a sua forma de estar no mercado na altura em que se deparam com maior ofertas no mercado e menor demanda, obrigando aos produtores de produtos e serviços a implementarem formas diferenciadas para atrair a atenção dos consumidores (Kotler, 1985).

Antes mesmo de o marketing ser considerado como ciência, os artesãos das épocas antepassadas desenvolviam estratégias inconscientemente desde a produção até a comunicação dos seus produtos para os seus consumidores finais, começando o marketing a ser estudado a partir do século XX, anos Vinte (20), originado pela revolução industrial, passando por alterações até a actualidade em que empresas são obrigadas a adequar as suas estratégias de acordo com as condições do mercado em que estão inseridos (Lambin, 2000), tais estratégias de marketing desde então tem vindo a ser implementadas em quatro (04) fases: produção, produto, vendas e marketing.

Nafase de produção os consumidores eram agrupados como se possuíssem as mesmas necessidades e desejos que com o surgimento de concorrentes as empresas começaram a se preocupar com a qualidade que poderiam oferecer aos seus clientes. Já na fase das vendas, as estratégias concentram-se em organizar e controlar a venda dos produtos em um mercado de crescimento da concorrência dando origem ao processo de segmentação de mercado e ao posicionamento (Kotler, 2003).

Mais mudanças aconteceram com a globalização, os consumidores passam a ter mais informação e conhecimentos tornando-se mais exigentes, exigindo bens e serviços apresentados de forma inovadora, obtendo vantagens competitivas e permitindo as empresas prever o comportamento dos mesmos (Marques, 2012).



Figura 1: Evolução do Marketing.

Fonte: Marques, 2012.

2.1.2. Conceitos

Para Kotler (1980, p. 22) define “marketing como a actividade humana orientada para a satisfação das necessidades e desejos das pessoas através do processo de troca”. Nesta definição o autor concentra a actividade do marketing nas pessoas onde estas identificam as necessidades e desejos dos consumidores e busca a melhor forma de os satisfazer de acordo com o poder de compra dos clientes e de como estes querem que o desejo seja satisfeito.

O marketing procura conhecer e compreender o que leva os consumidores a comprar um determinado produto ou serviço e procura adapta-los de acordo com as necessidades dos mesmos, de modo a ter os consumidores satisfeitos (Druker, 1973).

2.2.Segmentação de Mercado

Nesta etapa do capítulo serão focalizados os conceitos e os processos de segmentação de mercado, a razão da escolha dos critérios de segmentação e do segmento alvo, entre outros temas importantes para melhor se compreender o estudo.

2.2.1. Conceitos

Todo o trabalho científico deve indispensavelmente ser composto pelos conceitos do tema em análise com vista a proporcionar uma melhor percepção do mesmo, e nesta vertente serão apresentados a seguir alguns conceitos que foram abordados por autores diferentes com relação a segmentação de mercado com o passar dos anos.

“Segmentação é o processo de subdividir o mercado em distintos subgrupos de consumidores que se comportam de forma similar ou que tem necessidades similares. Cada subsegmento pode ser escolhido como um mercado alvo para ser atingido por uma distinta estratégia de marketing. Os segmentos são escolhidos, baseados na sua habilidade em identificar segmentos, em dar conta da variância na base da segmentação, e para sugerir implicações competitivas estratégicas.”

(American Marketing Association, 2008, p. 1)

Assael e Roscoe (1976) abordam a segmentação de mercado como uma ferramenta aplicada as estratégias do marketing para definir grupos alvos e por consequência a alocação dos seus recursos, buscando novas oportunidades de produtos ou serviços em que os consumidores se interessem no momento através de mensagens de propaganda apresentadas de forma simples e clara para proporcionar o melhor entendimento aos seus consumidores (Beane e Ennis, 1987).

A segmentação de mercado na vertente das estratégias de marketing é o processo de criação de grupos com as mesmas necessidades, gostos, desejos e preferências (Ferrell e Hartline, 2005), tais estratégias devem ter um desenvolvimento lógico que deve primeiro passar pela fase de análise de mercado e depois a selecção de um grupo alvo de consumidores a ser atingido e satisfeito (McDonald e Dunbar, 1998). Os profissionais de marketing não criam segmentos, apenas identificam os segmentos já existentes no mercado e decidem quais os mais viáveis de a empresa investir (Kotler e Keller, 2006).

Para tal, os profissionais de marketing ao desenvolver estratégias de segmentação colocam em prática o conceito de marketing de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de valor para os consumidores, ofertas estas que são desenhadas de acordo com as exigências dos clientes com o objectivo de os satisfazer da melhor forma com a qualidade desejada, elevando a quota de mercado.

2.2.2. A Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado pode ser entendido como o processo de identificação e selecção do público-alvo a que a empresa vai se direccionar através de estratégias específicas desenvolvidas de acordo com as características do grupo escolhido proporcionando lucratividade para a empresa (Andreasen, 1996; Wind, 1978).

A segmentação de mercado busca compreender e encontrar um segmento de mercado a ser seguido que dê a empresa oportunidades de negócio rentáveis (Weinstein, 1995), que tragam lucratividade para a mesma. Pois não baste apenas identificar a oportunidade, mas deve-se também avaliar se a mesma trará ganhos, avaliando os custos necessários para a satisfazer e as possibilidades de venda de acordo com o poder de compra dos que a desejam para que no final do processo ambas as partes saiam satisfeitas, tanto o vendedor como o comprador (Wing e Douglas, 1972).

Deve também a empresa estar atenta as mudanças ocorrentes no mercado em que opera, como também em outros mercados com o objectivo de acompanhar cada mudança que poderá ocorrer neles e no comportamento dos consumidores relativamente as preferências dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (Calantone e Sawyer, 1978).

O processo de segmentação pode ser sintetizado em três (3) fases: (1) Processo de agrupamento dos consumidores através de determinadas características; (2) Identificação de grupos que tenham as mesmas necessidades e desejos; (3) Os consumidores que tiverem preferências semelhantes, terão também reacções similares as aplicações das estratégias de marketing (Hooley e Saunders, 1996).

Duas versões podem ser constatadas na Figura 2 que segue abaixo relativo a questão da segmentação (Richers, 1991a).

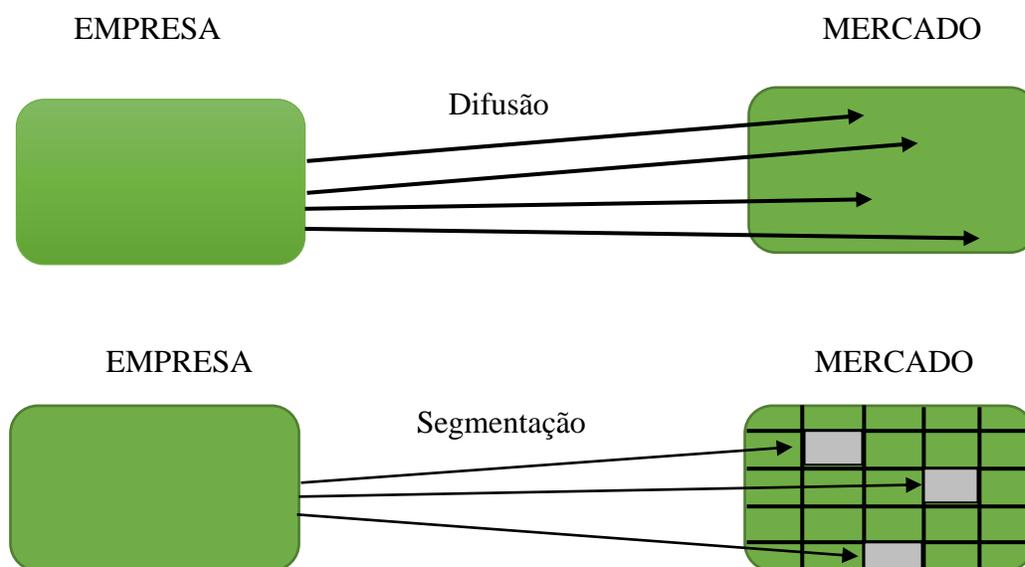


Figura 2: Difusão e Segmentação.

Fonte: Adaptado por Richers, 1991a.

Na fase da difusão pode-se verificar que a empresa produzia os seus bens ou serviços e colocava no mercado, não se preocupando antes em verificar se os consumidores iriam aderir ao produto/serviço por não estar de acordo com a necessidade dos mesmos (Richers, 1991a). Olhando para a fase da segmentação assumindo que os clientes que constituem o mercado não possuem características ou gostos iguais e os consumidores têm preferências diferenciadas umas das outras, as empresas concentravam os seus esforços para satisfazer aos clientes atraindo a sua atenção, garantindo as vendas e o bom desempenho financeiro do segmento que interessava servir (Richers, 1991a).

A escolha pela segmentação exige que a empresa faça antes uma análise com o objectivo de apurar se a mesma está em condições de responder as necessidades dos segmentos escolhidos

e se o mercado é favorável, deixando ao critério da empresa a escolha pela segmentação ou não, fazendo-se necessário na maioria das empresas a segmentação (Lambin, 2000).

A figura 3 abaixo demonstra as diferentes intensidades da variação adaptada por Kotler e Armstrong (2005) e Richers (1991a):

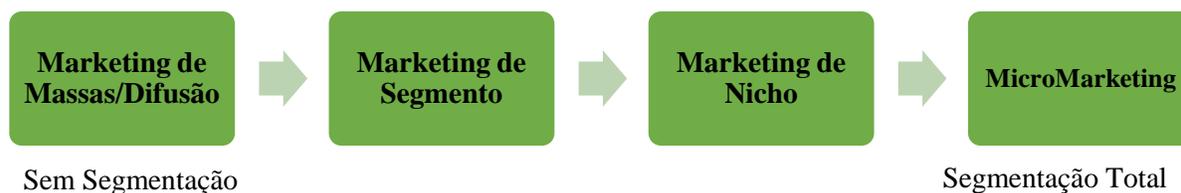


Figura 3: Níveis de segmentação de mercado.

Fonte: Adaptado por Kotler e Armstrong, (2005) e Richers, (1991a).

O Micromarketing pode ser entendido como “a prática de desenvolver produtos e programas de marketing sob medida para tender aos gostos de pessoas e locais específicos” (Kotler e Armstrong, 2005; p. 174). A satisfação das necessidades e desejos dos consumidores depende das características favoráveis do mercado para a segmentação do mesmo, destinando a oferta da empresa as necessidades e desejos ao grupo de consumidores individuais escolhidos pela empresa (Kotler e Armstrong, 2005).

Com o avanço das tecnologias o processo de segmentação individualizado torna-se mais abrangente, possibilitando a geração de lucratividade para a empresa através da oferta de produtos/serviços com tecnologia de ponta, ao preço que possibilite ao cliente adquiri-lo, com uma comunicação diferenciada e a disponibilidade de ofertas colocadas no mercado em diferentes canais de distribuição acessíveis ao público-alvo escolhido pela empresa (Churchill e Peter, 2005).

2.2.2.1. O Processo da Segmentação de Mercado

O processo de segmentação de mercado segundo Aaker e Day (1989) define em Cinco (5) etapas a serem cumpridas pela empresa ao decidir efectuar uma pesquisa de segmentação de mercado:

1ª Etapa: Determinar o propósito e os objectivos da pesquisa.

2ª Etapa: Identificar as perguntas do questionário para proporcionar as bases para definir e descrever os segmentos.

3ª Etapa: Seleccionar a base ou as bases sobre as quais se definirão os segmentos.

4ª Etapa: Descrever os segmentos seleccionado como meta com base em outras variáveis.

5ª Etapa: Desenvolver programas efectivos de marketing dirigidos aos segmentos fixados como alvo.

Ainda segundo Aaker e Day (1989) as etapas acima apresentadas contribuem para a compreensão da pesquisa de segmentação, mas deixa uma lacuna em não fazer menção a necessidade de periodicamente efectuar-se a identificação de possíveis mudanças que possam ocorrer no perfil dos segmentos escolhidos pela empresa a servir (Brandt, 1966 e Dibb, 1999).

2.2.3. Bases da Segmentação de Mercado

Abordados os conceitos chaves da segmentação de mercado e as suas respectivas etapas para a realização do processo de segmentação, é apresentado a seguir as condições necessárias da base da segmentação que são utilizadas pelas empresas para avaliar o grupo de consumidores que presente satisfazer.

Diferentes autores apresentam as variáveis de segmentação de mercado tais como Andreassen (1966) que apresenta os critérios: Geográficos (País, estado, bairro, região, cidade, clima), Económico (rendimento, classe social, profissão), Social (ciclo de vida, estado civil) e Demográfico (sexo, idade, raça, personalidade), já Tynan e Drayton (1987) indica para análise as variáveis das bases da segmentação de mercado como variáveis demográficas, geográficas, psicográficas, psicológicas e comportamentais (disposição para comprar, motivação e atitude).

Kotler e Armstrong (2005) acrescentam ainda que as bases da segmentação como variáveis diferenciadas que podem ser aplicadas de forma individual ou combinada. Enquanto, para Churchill e Peter (2005) as bases da segmentação tem o suporte do conhecimento de mercado, actuais tendências das compras, na estudo de mercado e na sinceridade tanto dos profissionais de marketing, como também dos pesquisados com o objectivo de obter resultado de forma coerente e fidedigna.

Já Lambin (2000) apresenta duas etapas para a base da segmentação sendo a primeira a Macro Segmentação em que a empresa deve seleccionar o mercado em que irá actuar e a segunda a Micro-Segmentação que passa pela realização do processo de segmentação no mercado escolhido. Segue abaixo a demonstração das três etapas constituinte do processo de segmentação:

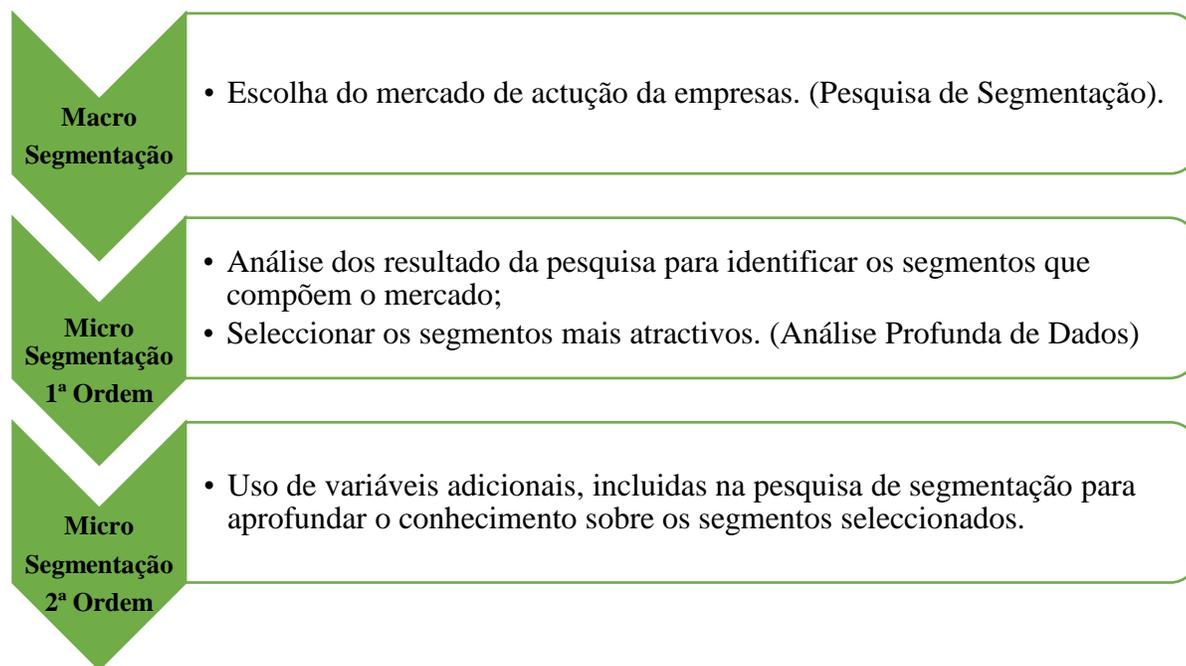


Figura 4: Processo de Macro e Micro Segmentação.

Fonte: Aaker e Day (1989), Lambin (2000), Hooley e Saunders (1996) e McDonald e Dunbar (1998).

Quanto mais variáveis forem agregadas a pesquisa, mais próximo do consumidor alvo estará a empresa compreendendo de forma ampla o segmento escolhido, os profissionais de marketing devem se preocupar ao determinar seus segmentos potências e estabelecer o perfil dos mesmos com dois objectivos importantes: (1) Identificar os segmentos que compõe o mercado e (2) definir o perfil dos segmentos resultantes (Wind, 1978).

2.2.4. Efectividade do Processo de Segmentação de Mercado

Podem ser identificados alguns tipos de segmentos, e cabe ao profissional de marketing a curiosidade de conhecer todas as possíveis formas de análise que tragam resultados positivos e satisfatórios para a empresa através das técnicas de segmentação de mercado que exigem do profissional de marketing cautela ao buscar os segmentos que lhes interessam (Kotler, 2000).

A análise da efectividade do processo de segmentação e a atractividade dos segmentos pode ser baseado em cinco (5) critérios segundo Kotler e Keller (2006):

1. Mensuráveis: deve-se avaliar neste ponto o poder de compra do segmento alvo, tamanho e as características dos segmentos devem ser passíveis e mensuráveis.
2. Substanciais: os segmentos devem ser rentáveis para que as empresas possam investir neles, quanto maior o grupo homogéneo, mais lucratividade trará para a empresa.
3. Acessíveis: os segmentos escolhidos pela empresa devem ser alcançáveis e satisfeitos superando as expectativas dos consumidores.
4. Diferenciáveis: cada segmento possui características específicas e devem ser satisfeitos de acordo com as mesmas, com o suporte do marketing mix.
5. Accionáveis: as empresas devem desenvolver estratégias específicas para atender e atrair o segmento escolhido.

Para que o processo de segmentação tenha sucesso é necessário que as empresas tenham um plano de acção bem desenhado, comprometimento e o envolvimento de todos os colaboradores da empresa da classe operária aos gestores de topo, escolha das bases da segmentação a seguir, estando os profissionais de marketing atentos as mudanças que possam ocorrer no mercado e poder responder prontamente, através do pensamento criativo, objectivos claros, mantendo sempre o controle das actividades implementadas (Dibb, 1999).

Torna-se indispensável a avaliação das oportunidades de negócio oferecidas com o objectivo de analisar se o mercado que a empresa pretende se inserir é rentável (Hooley e Saunders, 1996):

1. Tamanho do mercado;
2. O crescimento do mercado;
3. A rentabilidade do mercado;
4. O nível de concorrência existente no mercado;
5. Barreiras a entrada de novos concorrentes;
6. A vulnerabilidade do mercado e as leis que regulam o mesmo.

Na visão de Porter (1986), que subsidia a teoria de Hooley e Saunders (1996) apresenta o seguinte esquema:

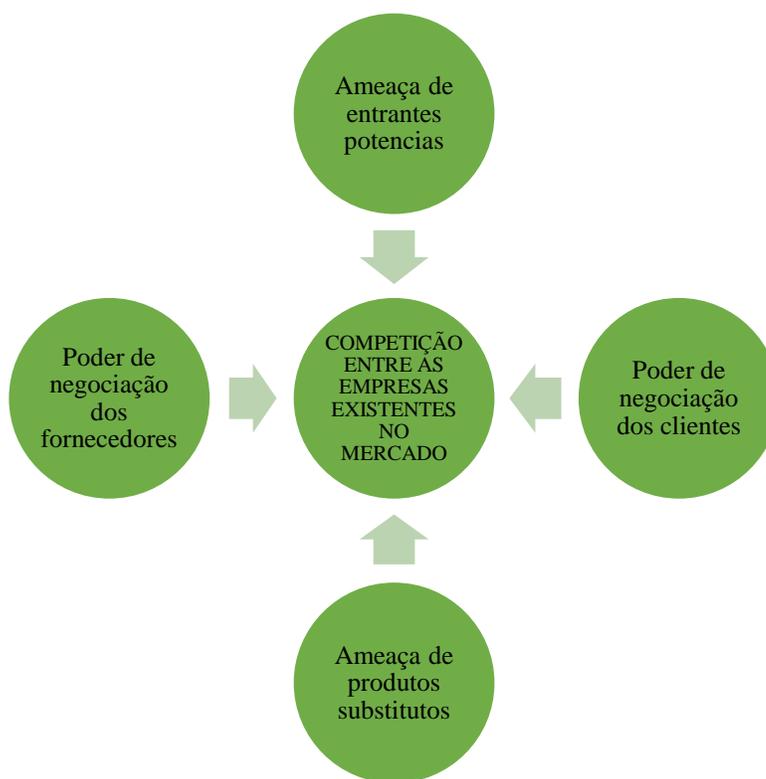


Figura 5: Modelo de Porter para análise do mercado.

Fonte: Adaptado por Porter 1986.

Existem ainda dificuldades e problemas que as empresas poderão enfrentar no processo de aplicação das ferramentas de segmentação (Dibb, 2005) e para superá-las segundo McDonald e Dunbar (1998) as empresas devem:- Estar suportadas por uma administração fortificada; - Estar envolvidos todos os colaboradores com as actividades implementadas no processo de segmentação; - Desenvolvimento de um plano de marketing anual e detalhado, resultante de um estudo de mercado fiável para a aplicação do processo de segmentação.

Finalizando esta etapa, para que as empresas possam ter o sucesso desejado com o processo de segmentação de mercado deve ser formado um grupo que acompanhe e gerencie todo o processo da segmentação, juntamente com o auxílio dos gestores de topo desde a alocação dos recursos humanos, físicos e conhecimentos até a aplicação das estratégias desenhadas. Devendo também ser efectuado o respectivo acompanhamento das actividades planeadas, para que em eventuais desvios e falhas possam ser efectuadas as devidas correcções necessárias.

2.3. Posicionamento Competitivo de Mercado

Nesta fase do trabalho, apresentado o conceito de segmentação e os seus compostos, buscase com base nas diferentes abordagens dos autores explicar de forma extensiva o conceito de posicionamento nas diferentes etapas que ao longo do tempo que foram sofrendo alterações.

O posicionamento surge como reforço para as empresas no processo de segmentação do seu público-alvo, enfatizado por Toledo e Hemzo (1991) “o processo de posicionamento é uma sequência natural do processo estratégico de segmentação de mercado.” Na mesma linha de pensamento Richers (2000) afirma que a segmentação demonstra as empresas onde encontrar grupo de pessoas com gostos e preferências semelhantes e o posicionamento é a parte operacional da segmentação em que através das necessidades e desejos do grupo-alvo escolhido a empresa desenvolve técnicas que chamem a atenção dos mesmos para a aquisição do bem ou serviço colocados no mercado.

2.3.1. Conceitos

Surge o posicionamento da necessidade das empresas se posicionarem na mente dos consumidores de forma destacada e criando notoriedade no mercado em que se encontravam a operar com o auxílio da identificação das forças e fraquezas da empresa (Ries e Trout, 1972).

Para Ansari *et al* (1994, p. 248) definem posicionamento da seguinte forma:

“Posicionamento, o lugar que um produto ocupa em determinado mercado, é a fundação da estratégia de marketing. O posicionamento de uma marca a diferencia dos seus competidores com base em atributos considerados importantes pelos consumidores-alvo e lhe dá uma imagem distinta em suas mentes.”

Outros autores vieram a definir o conceito de posicionamento (Keller e Machado, 2006) como sendo a localização adequada na mente dos consumidores que a empresa definiu como o

seu segmento alvo, para que quando estes desejarem produtos ou serviços que sejam oferecido pela empresa não pensem em marcas concorrentes, mas sim na empresa que desenvolveu as estratégias específicas para criar notoriedade na mente do grupo definido como alvo, sendo mais atractivo e diferenciado face a concorrência, atribuindo valor aos consumidores (Oliveira e Campomar, 2006).

Identificado o segmento alvo a se concentrar, a empresa desenvolve estratégias específicas de acordo com as suas características para o seu alcance da melhor forma, sendo o processo de segmentação entendido através da Macro e Micro Segmentação, onde a empresa olha para os objectivos da empresa, para a partir daí desenvolver estratégias de posicionamento para o segmento escolhido (Lambin, 2000).

O processo de análise do mercado onde a empresa deseja se inserir e os segmentos alvos, é seguido pelo processo de posicionamento e desenho de estratégias de acção através da análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Treats) traduzido para português FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), conjugando os Pontos Forte e Pontos Fracos da empresa a dos seus concorrentes mesma poderá desenvolver estratégias de diferenciação focalizado no produto/serviço, preço, comunicação, distribuição, pessoas, processos ou procedimentos, evidências físicas, e no processo de posicionamento psicológico (Toledo e Hemzo, 1991).

2.3.2. Posicionamento Competitivo de Mercado

Identificadas as oportunidades do segmento de mercado em que a empresa irá se concentrar olhando para os pontos fracos apresentados pelas concorrentes, torna-se primordial o desenvolvimento de estratégias de marketing direccionadas para competir a um nível mais alto relativamente as outras actuaentes na mesma área de produção (Toledo e Hemzo, 1991), através da implementação de um plano estratégico de posicionamento (Achenbaun, 1994) e a definição de objectivos e metas, estabelecimento da missão e fundamentos, e avaliação das capacidades que a empresa tem para responder as necessidades do mercado (Toledo e Hemzo, 1991).

As estratégias desenvolvidas pela empresa devem ser suficientemente diferenciadas das concorrentes e de difícil imitação pelos competidores no mesmo mercado (Doyle e Saunders, 1985), criando assim vantagens competitivas para a empresa que as desenvolve pois a diferenciação faz crescer para o consumidor os valores que agrega a empresa (Oliveira, 2005),

criando também um posicionamento psicológico para a empresa adequado aos seus objectivos (Hooley e Saunders, 1996).

Importa também referenciar a importância do posicionamento psicológico que deve estar presente do composto do posicionamento do mercado, uma vez que deve ser analisada como o consumidor recebe e assimila a informação passada pela empresa e faz a composição na sua mente (Hassan e Craft, 2005; Hartmann *et al*, 2006; Ansari *et al*, 1994). Acrescenta Hertmann *et al* (2006) que a comunicação torna-se a principal ferramenta para a criação da imagem da empresa na mente do consumidor alvo de acordo com a perspectiva da empresa.

Com base no posicionamento de mercado as empresas devem tomar em consideração o posicionamento psicológico, uma vez que é importante perceber como os clientes que constituem o seu público-alvo da compreende as informações passadas dos produtos ou serviço oferecidos ao mercado.

2.3.3. Posicionamento Psicológico

Com a preocupação das empresas em fazer com que os clientes percebam a informação exacta a ser transmitida, surge a necessidade das mesmas buscarem mecanismos para comunicar a imagem da empresa da forma objectiva, e o posicionamento psicológico trata essencialmente dessa comunicação (Aaker e Shansby, 1998). Baseada nesta preocupação das empresas, o trabalho focaliza-se nesta etapa ao posicionamento psicológico para a construção da imagem da empresa e em como poder ser efectuada, com o objectivo de gerar o posicionamento psicológico.

Diferentes autores partilham a ideia do posicionamento psicológico, dentre eles Ries e Trout (1972), partilhando da mesma ideia Levy (1959) ainda na década de 50, argumentam que os clientes apenas consomem produtos/serviços que lhes confere algum valor ou significado, ou seja produtos/serviços que lhes constituam alguma identidade individual. Nesta vertente, as empresas devem construir marcas que proporcione algum significado aos seus clientes, tomando em conta as marcas dos seus concorrentes, para que não criem confusão na mente dos consumidores alvos, que sejam suficientemente diferenciadas dos seus concorrentes (Alpert e Gatty, 1969), torna-se também importante para empresa apurar como os consumidores percebem o posicionamento dos concorrentes (Achenbaun, 1974).

Diferentes factores que podem ser associados pelos consumidores a determinada marca (Aaker, 1998), deve a empresa criar um *slogan* simples e claro que facilite ao segmento alvo a sua memorização e a fácil identificação, ficando em destaque na mente dos mesmos (DiMingo, 1988), através da criação de diferenças com base no posicionamento psicológico (Aaker, 1998).

O posicionamento estratégico e psicológico deve estar bem definido com o plano de operacionalização das estratégias de marketing, transmitindo a imagem que a empresa deseja passar para o seu grupo-alvo de forma real e perceptível ficando em destaque na mente dos consumidores alvo (Hooley e Saunders, 1996). Deve também haver uma interligação entre o posicionamento e outras ferramentas do marketing como preço, distribuição, comunicação, embalagem, serviços, pessoal de contacto, processos ou procedimentos, entre outros aspectos, com enfoque especial a comunicação (Lambin, 2000; Hartmann *et al*, 2006).

2.3.4. Processo de Posicionamento

O desenvolvimento de qualquer estratégia de posicionamento deve pautar pela característica que dificulte a imitação por parte dos concorrentes, mas não deixando de ser apresentado aos seus clientes de forma clara, simples e de fácil assimilação (Doyle e Saunders, 1985), englobando duas principais fases sendo a primeira o posicionamento psicológico em que a empresa constrói a sua imagem junto aos público-alvo e a segunda trata do posicionamento competitivo em que a empresa com base no cumprimento da imagem transmitida, disponibiliza ao segmento alvo o produto/serviço exactamente como foi divulgado pela empresa, construindo uma vantagem competitiva sustentável e duradoura com os seus clientes (Hooley e Saunders, 1998).

De forma resumida Aaker e Shansby (1988) trazem um modelo de desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento composto por seis etapas: (1) Identificação dos competidores: a empresa deve definir os seus concorrentes; (2) Determinar como os competidores são percebidos e avaliados: associado aos atributos que os consumidores dão aos produtos/serviços, usuários, preço, benefícios, entre outros; (3) Determinação da posição dos competidores: identificação do posicionamento dos concorrentes na mente dos clientes; (4) Análise dos consumidores: busca-se perceber o papel que determinado produto/serviço tem para o consumidor e o que o faz aderir, hábitos e padrões relevantes; (5) Selecção de uma posição: fazer uma análise para verificar se o segmento escolhido é rentável para a empresa; e por último (6)

Monitoria da Posição: monitoria frequente da posição actual da empresa no mercado, constatadas mudanças, a empresa deve responder prontamente, buscando manter o posicionamento na mente dos consumidores.

2.3.5. Efectividade do Posicionamento Estratégico

É considerado como uma das preocupações para os profissionais de marketing, o facto de os consumidores não captarem a mensagem como ela realmente é transmitida (Mower e Minor, 2003), levando o consumidor a adquirir um produto que lhe confere algum valor e que na realidade não é o oferecido, esse consumidor certamente que não voltará a adquirir aquele produto novamente (Toledo e Hemzo, 1991), por acreditar que a empresa promete o que na prática não oferece nos seus produtos/ serviços.

Numa outra vertente, essa interpretação de forma diferenciada do planeado pela empresa pode gerar na melhor das hipóteses uma posicionamento não esperado, mas que seja positivo levando a empresa a considera-lo (Mowen e Minor, 2003), caso tenha um efeito negativo, os profissionais de marketing que desenvolver estratégias de marketing para a devida correcção da percepção não planeada pelos profissionais de marketing (Cravens, 1991).

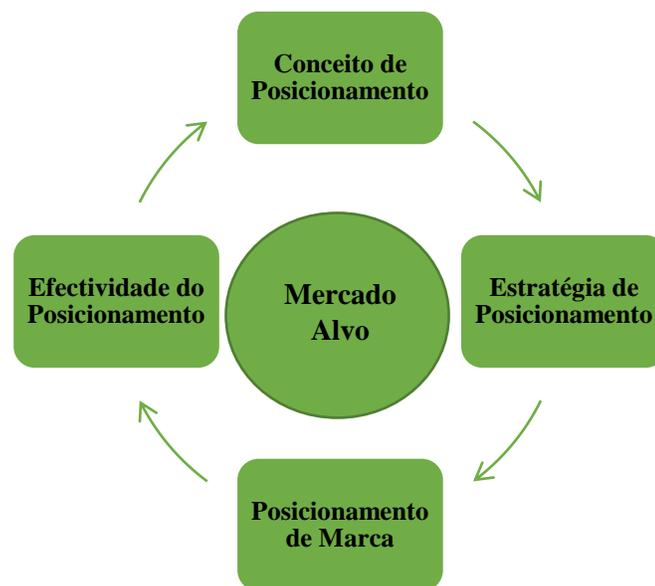


Figura 6: Processo de posicionamento.

Fonte: Adaptado por Cravens, 1991.

Aaker e Shansby (1988) coadjuvado com a ideia de Cravens (1991), afirmam ser indispensável o acompanhamento da implementação das acções de marketing em curso, com o objectivo de assegurar a compreensão correcta conforme o planeado pelos profissionais de marketing para a transmissão do seu posicionamento (Mower e Minor, 2003; Aaker, 1998).

2.3.6. Reposicionamento

O produto/serviço passa pelo seu ciclo de vida natural desde o surgimento, desenvolvimento, maturação e chegado a fase do declínio as empresas deparam-se com a necessidade se reposicionarem no mercado (Hooley e Saunders, 1998). O declínio pode ser causado devido as mutações do mercado, ou devido ao desgaste da própria marca, como também pela mudança na preferência dos consumidores ou ainda devido as mudanças internas na empresa (Richers, 2000), através de novos segmentos e a empresa busca uma nova da imagem na mente do público-alvo (Oliveira e Campomar, 2006).

É importante ressaltar que o reposicionamento também deve ser efectuado com o comprometimento de todos os envolvidos na empresa, pois exige primeiramente um trabalho na segmentação que permite a empresa identificar por onde deve fazer as alterações para o reposicionamento (Richers, 2000), aliando a capacidade interna da empresa em responder as necessidades do público-alvo (Oliveira, 2005).

Em jeito de conclusão pode-se dizer que o reposicionamento de uma marca é uma tarefa bastante complexa, pois exige dos profissionais de marketing um esforço redobrado, pois as estratégias de reposicionamento são trabalhadas dentro das estratégias antes estabelecidas e que já estão na mente do consumidor, factor este que pode levar a percepção negativa por parte dos consumidores da nova imagem que a empresa pretende passar para os mesmos. Pode-se resumir dizendo que posicionar uma marca não é uma tarefa fácil, e o processo de reposicionamento torna-se uma tarefa mais complicada ainda.

2.3.7. Qualidade nos Serviços

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os pontos essenciais que um serviço deve comportar com o objectivo de satisfazer o consumidor que o adquire, uma vez que os serviços são intangíveis, os consumidores não tem uma evidência física que certifique a qualidade do

mesmo (Lovelock; Wright, 2001), não permitindo ao consumidor a certificação da qualidade antes da compra, pois o serviço é produzido e consumido em simultâneo (Hutt e Speh, 2002).

Vários factores são agregados a prestação de serviços de qualidade, dentre eles a confia que os consumidores têm pela empresa prestadora, uma vez não são palpáveis e com características mutáveis e fluuáveis, podendo e a sua produção variar de acordo com a pessoa que a produz, diferentemente do produto que é um bem físico e com características já definidas (Hutt e Speh, 2002). Tendo como as principais características dos serviços a intangibilidade, heterogeneidade ou variabilidade, inseparabilidade e a precibilidade (Lara, 2001).

A qualidade nos serviços se assenta nos tradicionais 7 P's sendo estes: (1) O Produto/Serviço (*Product*) desenhado para o cliente de acordo com as suas preferências; (2) O Preço (*Price*) que deve ser estipulado de acordo com o poder de compra do segmento alvo escolhido; (3) A Promoção (*Promotion*) do serviço através dos meios de comunicação que alcance o segmento escolhido; (4) A distribuição (*Place*) referente ao lugar onde o serviço será prestado que deve ser acessível ao público-alvo.

Os restantes 3P's que são acrescidos como factores chaves para os serviços são: (5) O Pessoal de Contacto (*Personal Contact*) que serão os encarregados por produzir e vender o serviço para o cliente, devendo a pessoa estar devidamente formada para prestar um serviço de qualidade; (6) Os Processos ou Procedimentos (*Processes or Procedures*) passa pela forma com o serviço é prestado que deve ser com cortesia e simpatia para o consumidor; e por último (7) As Evidências Físicas (*Physical Evidence*) que é o local físico onde o serviço é prestado que deve ser um lugar atractivo e que ofereça condições diferenciada que seja cómodo e confortável para o consumidor, considerada uma característica tangível para o serviço (Srinivasan, 2009).

Finalizando esta etapa, pode-se verificar que pelos serviços têm como a sua principal característica a intangibilidade, devem as empresas prestadoras dos serviços hoteleiros direccionar os seus esforços para responder de forma competitiva aos factores que são determinantes para os serviços, sendo essencial a verificação e a execução de actividades específicas para cada ponto que compõe a produtividade nos serviços com base no estudo de mercado.

2.3.8. Literatura Empírica

Referente a literatura empírica, estudo feito por Veloso (2008) no mercado brasileiro, no ramo infantil, referente as estratégias de segmentação e posicionamento competitivo direccionado ao mercado infantil buscou identificar as estratégias de segmentação de mercado e posicionamento competitivo focadas no mercado infantil, tendo sido efectuado um estudo múltiplo em três empresas actuantes no sector dos brinquedos com a finalidade de identificar as estratégias de segmentação e posicionamento adoptadas pelas mesmas, através de uma análise profunda a empresa Grow Brinquedos, Brinquedo Pica-Pau e Mitra Oficina de Criação.

Foi possível constatar após o múltiplo estudo de caso que as empresas estudadas não possuem os seus segmentos bem definidos e se baseiam em tradições da empresa para a tomada de decisão, tendo também esforços restritos relativamente ao posicionamento no mercado, lavado em maior parte em conta as experiências dos gestores de topo e também acontecimentos em mercados internacionais, demonstrando que as empresas têm um grande potencial e através da aplicação das ferramentas de marketing podem alcançar níveis de competitividade superior.

Um outro estudo feito por Ferreira (2010) também no Brasil que teve como o seu objectivo principal a avaliação das estratégias de segmentação utilizadas pelos hotéis para a aplicação do marketing *business to business* através de um múltiplo estudo de caso em dois grandes hotéis na Cidade de São Luís MA sendo estes o Pestana São Luís Resort e Quality Grand São Luís Hotel, tendo sido constatado através do estudo que os hotéis também não possui um departamento específico que suporta as actividades do marketing e um processo de segmentação definido, tendo a gestão dos hotéis levado em consideração o número de vendas adquiridas, considerando variáveis reduzidas, que por sua vez se agregado um maior número de variáveis, as empresas poderiam atingir maior percentual das vendas adquiridas e consequentemente uma relação duradoura com os seus clientes com o desenvolvimento de serviços de acordo com a necessidades e desejos dos mesmos.

2.3.9. Literatura Focalizada

Em busca de literatura focalizada, foram efectuadas pesquisas a nível interno da cidade e também a nível nacional e não foram encontradas pesquisas na vertente de apurar a causa do declínio dos serviços hoteleiro na Cidade de Chimoio, como também não foram efectuados estudos direccionados a identificação das estratégias de segmentação de mercado e

posicionamento competitivo nas empresas no ramo da indústria hoteleira, com o objectivo do alcance de um maior percentual nas vendas das mesmas.

3. CAPÍTULO III - Metodologia de Investigação

Neste capítulo será apresentado a metodologia da pesquisa da investigação a ser utilizada para o desenvolvimento desta etapa, uma vez efectuada a revisão bibliográfica, os objectivos e a justificativa, torna-se indispensável e necessário a investigação prática no campo pesquisado, pois com base nas teorias estudadas não foi possível responder a pergunta de partida (problema).

Através dos procedimentos disponibilizados na metodologia de investigação que confere segurança no desenvolvimento de um estudo científico (Ruiz, 2002), permite que sejam buscadas formas de aperfeiçoamento dos processos e critérios na busca de respostas para o problema em questão (Martins; Theophilo, 2007).

Para responder a pergunta formulada, o autor deve efectuar uma pesquisa com o objectivo de obter respostas através da utilização de métodos científicos desenvolvido em um conjunto de actividades durante a pesquisa, passando tais actividades pela pesquisa bibliográfica através de livros, revistas, jornais, artigos científicos, tese e dissertações, visando o suporte teórico desta dissertação e a pesquisa em duas empresas pequenas e médias empresas, face a uma empresa média grande ambas actantes na indústria hoteleira na Cidade de Chimoio (Gil, 2000), e com base nas características do problema verificado na empresas prestadoras destes serviços, será escolhido o melhor método para responder ao problema do estudo (Campomar, 1991; Patton, 2002).

Segundo Gil (2000, p.12) “a pesquisa é o processo que tem a finalidade de descobrir resposta para problemas mediante a utilização de procedimentos científicos”. A investigação apresentou evidências que permitissem a avaliação dos factos com a maior clareza através de uma pesquisa bem desenhada e a metodologia adequada para a obtenção de resultados fidedignos para o estudo (Patton, 2002).

Alguns anos mais tarde o mesmo autor trouxe mais uma contribuição para definição da pesquisa como sendo o “procedimento racional e sistemático que tem como objectivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados (Gil, 2007, p. 96).”

Já a metodologia busca validar o caminho escolhido pelo pesquisador para o alcance dos objectivos da pesquisa que são os métodos e técnicas a serem utilizadas, de forma abrangente Minayo (2007, p. 68) define o conceito de metodologia como:

“a) A discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objecto de investigação requer; b) com a apresentação e justificativa dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas as indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.”

Estudo feito por Ferreira (2010) na área hotelaria para a identificação das estratégias de negócio adquiridas pelos hotéis grandes hotéis de São Luís (MA) no Brasil nomeadamente Pestana São Luís Hotel Resort e Quality Gran Luís Hotel. Para o alcance dos objectivos do estudo proposto, a autora optou pela pesquisa qualitativa de carácter exploratório, utilizando a pesquisa através de um múltiplo estudo de caso através de uma técnica de amostragem representativa buscando fazer a triangulação de diferentes fontes de dados.

Obteve a autora como resultados constatado nos hotéis avaliados, ambos não possuem um departamento específico que suporta as actividades do marketing, como também não tem em prática um processo de segmentação definido, levado em consideração pelos gestores o número de vendas adquiridas e considerando variáveis em um número reduzidas, que por sua vez se agregado um maior número de variáveis aos serviços prestados, as empresas poderiam atingir um maior percentual das vendas pois para os consumidores, quanto mais variáveis forem agregadas, maior valor tem para os mesmo e conseqüentemente constrói a empresa uma relação duradoura com os seus clientes com o desenvolvimento de serviços de acordo com a necessidades e desejos.

Um outro estudo feito por Veloso (2008) no mercado infantil buscou identificar as estratégias de segmentação e posicionamento aplicadas por três empresas avaliadas em estudo de caso nas empresas Grow Brinquedos, Brinquedos Pica-Pau e Mitra Oficina de Criação, em também utilizou a pesquisa do tipo qualitativa para o alcance dos objectivos da pesquisa traçados pelo investigador tendo como resultados do estudo que as empresa não possuem os seus segmentos definidos e se baseiam em tradições da empresa para a tomada de decisão, esforços são restritos relativamente ao posicionamento competitivo, sendo considerado na maioria das

vezes as experiências dos gestores de topo e também acontecimentos em mercados internacionais, contudo as empresas têm um grande potencial e através da aplicação das ferramentas de marketing podem alcançar níveis de competitividade igual ou superior aos mercados internacionais.

Para o presente estudo foi produzido com base em uma pesquisa qualitativa de carácter exploratório, através da pesquisa bibliográfica (Gil, 2007), de múltiplo caso de estudo que segundo Herriot; Firestone (1983) citado por Yin (2005) os múltiplos casos de estudo podem ser considerados as suas evidências é visto como mais abrangentes comparativamente ao estudo de caso único.

O estudo foi efectuado em duas pequenas e médias empresas sendo estas a Residencial Daniju sita na estrada Nacional Nº seis (6) próximo a entrada do recinto da Fepom classificada como pequena, a Residencial Dabhad classificada como média sita na Rua do Barué Nº 32, próximo a Padaria índico, comparado ao estudo feito em uma terceira sendo esta o Hotel Inter Chimoio que é considerada empresa média grande, sita na Avenida Vinte e Cinco (25) de Setembro próximo ao Banco *Standard*, ambas actantes na indústria hoteleira e classificadas através do Decreto 22/2014 de 16 de Maio corroborado pelo Decreto 97/2013 de 31 de Dezembro, objectivando verificar o impacto da segmentação de mercado e posicionamento competitivo das empresas sobre a qualidade dos serviços prestados e sobre o desempenho financeiro das mesmas através das ferramentas de marketing.

Para Campomar (1991) “o método qualitativo não pode ser medido, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises profundamente, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre eventos de interesse”. Nesta vertente a pesquisa qualitativa não busca fundamentalmente a apresentação de números, não havendo a necessidade de uma amostra representativa (King, Keohana, Verba, 1994), pois não se trata de um estudo estatístico, ora sim analítico onde serão comparados os resultados do estudo com os resultados empíricos (Yin, 2005), que é considerado por alguns autores como uma ferramenta adequada para a pesquisa em áreas administrativas (Campomar, 1991; Marshall e Rossman, 1995; Eisenhardt, 1989; Bromley, 1986).

Acrescenta Canastra *et al* (2015) que a pesquisa qualitativa do tipo exploratória têm como foco a interpretação de diferentes fenómenos com o objectivo de explorar os seus significados e entender “como” e “porquê” os fenómenos em estudo acontecem em volta dos procedimentos praticados pelos mesmos, e se tratando de uma pesquisa qualitativa possibilita a não definição de hipóteses, proporcionando maior familiaridade com o problema (Rodrigues, 2007).

Perry (1998) contribui dizendo que a metodologia utilizada na realização do presente trabalho poderá contribuir de forma reforçada ao presente estudo na área de marketing pois acresce aos conhecimentos relativos a segmentação e posicionamento de mercado no sector hoteleiro das pequenas e médias empresas na Cidade de Chimoio, demonstrando a aplicabilidade e a importância que estas ferramentas de marketing colocadas em prática poderão contribuir de forma significativa nas finanças das empresas.

O estudo de caso pode ser utilizado como uma estratégia de pesquisa em diferentes áreas de investigação incluindo a elaboração de dissertações e teses (Yin, 1984), permitindo analisar de forma extensa um fenómeno de acordo com um contexto específico (Trivinões, 1987), sendo usado com maior frequência em estudos contemporâneos conjugado a técnicas de entrevista (Yin, 1984), buscando evidências que confirmasse os pressupostos da investigação (Castro, 1977).

Segundo Fonseca (2002) o estudo de caso é também utilizado pela ciência sociais podendo ser caracterizado como:

“Um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social, Visa conhecer com profundidade o “como” e “porque” de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais especial e característico (p. 27).”

Outros autores definem estudo de caso como uma investigação extensiva utilizada na pesquisa qualitativa de um fenómeno social (Feagin *et al*, 1991), buscando compreender características específicas de uma determinada situação (Eisenhardt, 1989), devendo ser entendido de forma realista e descritiva permitindo ao investigador analisar as mudanças ocorrentes no mercado facilitando a inovação das teorias (Feagin *et al*, 1991). Nesta linha de abordagem Bromley (1986) também contribui dizendo que o estudo de caso pode ser válido e confiável desde que seja fundamentado cientificamente, permitindo a apresentação da estratégia de pesquisa adoptada para a colecta de dados e sua respectiva análise.

Acrescentado por Canastra *et al* (2015) que através do estudo de caso pode-se estudar fenómenos sociais e com a ausência de estudos empíricos na área do desenvolvimento da pesquisa, direcciona o pesquisador a exploração do primeiro estudo na referida área de interesse.

A pesquisa bibliográfica permite a análise das diversas contribuições feitas por outros pesquisadores de assuntos ligados directamente ao tema em análise (Gil, 2007) através de publicações em livros, revistas nacionais e internacionais, jornais, artigos científicos, internet, entre outros meios publicados pelos autores (Rodrigues, 2007).

Como suporte dos autores acima descritos, o autor Fonseca (2002, p. 69) define:

“A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e electrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de web site. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite o pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existe porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objectivo de colher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.”

Importa demonstrar a diferença existente entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, sendo que a pesquisa bibliografia baseia-se em matéria publicada cientificamente, enquanto a pesquisa documental baseia-se em “fontes diversas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, relatórios, cartas, filmes, fotografias, pinturas, vídeos de programa de televisão, entre outros meios” (Fonseca, 2002; p. 72).

A razão da escolha do estudo ser efectuado em pequenas e médias empresas deve-se ao facto da importância de toda e qualquer empresa actualmente necessitar das ferramentas de marketing para se direccionar no mercado e por se manter nele face a concorrência emergente de potências entrantes no mercado, uma vez que nos meios publicitários actualmente é notável com maior distinção as publicidades passadas em maioria pelas instituições hoteleiras de grande porte a investirem em acções de divulgação da sua imagem e se posicionando na mente dos seus segmentos algo.

Importa referenciar que estudos nesta vertente da análise do impacto das estratégias de marketing como a segmentação e posicionamento de mercado sobre a qualidade dos serviços prestados e o desempenho financeiro nas pequenas e médias empresas que actuam na indústria hoteleira na Cidade de Chimoio, não foi ainda desenvolvido, surgindo daí a necessidade do

desenvolvimento de uma pesquisa que permita a obtenção de um maior número de informações possíveis que facilite a posterior a compreensão dos factos de forma clara na altura de tratamento dos dados obtidos (Mason, 1996), sendo este o estudo pioneiro buscou-se direccionamento em outros estudos efectuados anteriormente em outras regiões por alguns autores acima mencionados.

Deste modo, o estudo foi efectuado com base em entrevista do tipo semiestruturada, sendo o guião da entrevista composto por Onze (11) questões com o objectivo de identificar as estratégias de marketing usadas pelas empresa em estudo, com a finalidade de apurar o impacto da segmentação de mercado e o posicionamento competitivo estão a ser aplicadas na gestão e administração sobre a qualidade dos serviços proporcionados pela empresas e o impacto no sector financeiro das mesmas.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 39), na entrevista semiestruturada “ o pesquisador organiza um conjunto de questões a (roteiro) sobre o tema que esta a ser estudado, mas permite, e as vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”. Ou seja, permite que o entrevistado interaja de forma profunda, possibilitando ao entrevistado o esclarecimento de questões em caso de dúvidas, é flexível, permitindo ao entrevistado a adaptação das pessoas e das circunstâncias em que se efectua a entrevista. Mas também em conta partida, acarreta tempo, pois exige a presença do entrevistador deixando de estar no anonimato, podendo dificultar a tabulação de análise de dados.

A selecção da amostra nos estudo qualitativo é diferente da amostra de um estudo quantitativo, pois na pesquisa qualitativa os autores buscam resolver os casos através de um estudo extensivo sobre o fenómeno em estudo (Maykut e Morehouse, 1996), enquanto o estudo quantitativo necessita de uma amostra para o fundamento das probabilidades da escolha do factor em análise (Patton, 2002), o estudo qualitativo não tem esta necessidade pois é percebida como um processo que exige cuidado e atenção ao ser avaliado, focalizado neste estudo em duas pequenas e médias empresas prestadoras de serviços hoteleiros na Cidade de Chimoio.

A colecta de informação necessária para o estudo será efectuada por meio da técnica de entrevista, que pode ser efectuada como uma conversa informal em que o pesquisado se sinta totalmente a vontade para se expressar como se fosse me uma conversa informal, estando o

pesquisador inserido no meio do acontecimento do fenómeno, este por sua vez conduz a entrevista de maneira espontânea (Yin, 2001), permitindo ao pesquisador poder obter informações bastante relevantes para o estudo, sendo esta técnica a mais utilizada por pesquisadores em estudos qualitativos (Marshall e Rossaman, 1995).

Escolhidas as técnicas a serem seguidas para o estudo caso deste trabalho, a autora dirigiu-se a Universidade onde efectuou o pedido da credencial que serve a identificação da estudante para poder obter as devidas informações necessárias para a pesquisa em causa. Em seguida a autora dirigiu-se a empresas escolhidas para o estudo com a finalidade de efectuar o pedido formal para poder adquirir as informações necessárias para o estudo e também para poder ter acesso aos gestores ou gerentes para uma entrevista.

Concedida a autorização pelos directores das empresas escolhidas e após a finalização do referencial teórico através da literatura teórica, literatura empírica e a literatura focalizada, foi em seguida elaborado um roteiro de questões a ser efectuada pela autora do estudo na vertente de uma conversa com base na literatura exposta no segundo capítulo desta dissertação, com o objectivo de deixar os entrevistados a vontade para comentar sobre o que lhes convir.

A entrevista foi efectuada com os gestores das empresas, que são também os responsáveis pela área do marketing, tendo sido entrevistado:

- ✓ Residencial Daniju – na categoria de pequena empresa, entrevistada a senhora Catarina Gonçalves no dia 29 de Janeiro de 2016, no período da tarde, tendo iniciado a entrevista às 15 horas, que desempenha a função de gerente e sendo também proprietária da mesma, existente há três anos e oito meses, correspondente ao mesmo ano da experiência no ramo da indústria hoteleira, mas já tendo trabalhado também na área de restauração e bar, estando a empresa a operar há aproximadamente quatro anos no mercado.
- ✓ Residencial Dabhad – na categoria de média empresa, entrevistado o senhor Ismail Abdul Gafar, no dia 29 de Janeiro de 2016 no período da manhã, tendo iniciado a entrevista às 10 horas e 20 minutos, que desempenha a função de gestor e administrativo, sendo este também proprietário da empresa, com nove anos de experiência no ramo hoteleiro, o que equivale ao igual número de anos que a empresa está em funcionamento.

- ✓ Inter Chimoio Hotel – na categoria de media grande, entrevistado o senhor Joaquim Alfredo no dia 30 de Janeiro de 2016, também no período da manhã, tendo iniciado a entrevista as 09 horas e 40 minutos, que desempenha a função de Director, com vinte e dois anos de experiência no ramo da indústria hoteleira.

A duração média das entrevistas foi de quarenta e cinco minutos para cada um dos entrevistados, através de questões previamente elaboradas para a entrevista (Anexo 4), transcritas as informações e dados obtidos nas entrevistas efectuadas, de modo que gerou uma base de dados que foi utilizada para a realização da análise dos mesmos.

A fase da análise e tratamento dos dados colectados na pesquisa qualitativa torna-se uma tarefa complexa, isso porque o volume de informações obtidas da entrevista não podem ser contabilizados e por se tratar de uma entrevista o entrevistado é deixado a vontade para poder comentar o que lhe for importante abordar, é tarefa do pesquisador proporcionar ao entrevistado uma entrevista que decora de forma mais natural possível, que de acordo com Roesch (1999):

“Os pesquisadores vêm há muitos anos tentando descobrir maneiras de analisar textos, sendo interessante observar que a maioria dessas tentativas procura seguir os padrões de análise quantitativa. Costuma-se chamar o conjunto de técnicas de Análise de Conteúdo. (p. 108)”

Estudo efectuado por Veloso (2008) utilizou a técnica de colecta de dados direccionado no contexto onde o pesquisador se inseriu por meio de pesquisas individuais ou em grupos, observação participante e colecta de dados visuais ou escritos e questionários abertos. Para a análise de dados de cada estudo de forma individual dividida em categorias que possibilitou para o autor uma melhor compreensão e a posterior de forma conjunta fazendo uma comparação entre os resultados das empresas analisadas, facilitando para o autor a análise dos dados.

Ferreira (2010) para o seu estudo a autora utilizou a para a pesquisa informações colectadas em fontes primária (pesquisa nos três hotéis escolhidos para o estudo) e secundárias (consultas em revistas, periódicos e outras publicações impressas públicas e/ou privadas). A colecta de dados em fontes primárias foi efectuado através de entrevistas do tipo semiestruturada que possibilitou a pesquisadora fazer a entrevista de forma aprofundada aos gerentes de vendas seguido um roteiro pré-definido pela pesquisadora que se baseou em três pontos específicos que foram a aquisição dos dados da organização, dos dados do entrevistado e questões específicas

sobre a aquisição dos serviços. A análise e tratamento de dados foram efectuados com base na elaboração de relatórios para cada caso estudado.

Para o presente estudo análise e tratamento dos dados foi efectuada em uma primeira fase de forma individual e depois de forma conjunta (Eisenhardt, 1989), permitindo uma maior percepção dos dados apurados com os seus detalhes, para o pesquisador poder efectuar de forma correcta em seguida a análise dos dados em conjunto de forma cruzada (Marshall e Rossman, 1995; Minayo, 2007) através de uma comparação entre as estratégias aplicadas pelas três empresas em estudo.

No entanto, existe a necessidade de uma atenção especial ao perigo do excesso de informação que poderá levar o pesquisador a incorrer a riscos de fazer análise que não sejam reais (Eisenhardt, 1989), podendo ser evitado este facto através da efectuação de uma lista de semelhanças e diferenças das duas empresas que permitirá ao investigador uma melhor percepção dos dados colectados e do referencial teórico explanado (Yin, 2005).

As considerações éticas focalizaram-se no método de obtenção de informação necessária para o estudo de forma condigna, como meio de aquisição de informação confiável e segura para o estudo, garantido a privacidade das informações adquiridas (Goldim, 2001).

4. CAPÍTULO IV - Análise e Interpretação dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados dos dados obtidos com a pesquisa efectuada no campo buscando responder a questão de partida proposta no início desta dissertação para poder se explicar as reais causas do problema levantado partindo de uma descrição do sector em análise com o objectivo de permitir aos leitores uma compreensão clara dos factos a serem apresentados a seguir. A questão inicial colocada foi: Até que ponto a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo pode influenciar no nível de qualidade e no desempenho financeiro das pequenas e médias empresas da indústria hoteleira?

A apresentação dos resultados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas feita aos gerentes, trabalhadores e clientes, e documentação das empresas em estudo consultada como boletins informativos e outros documentos disponíveis, foram feitas de forma individual e em seguida de forma cruzada, através de uma comparação feita entre as mesmas. Cada empresa foi efectuada a sua descrição completa e em seguida foi apresentados as informações obtidas na entrevista que busca perceber como a segmentação de mercado e posicionamento competitivo adoptado pelas empresas poderá contribuir na qualidade dos serviços prestados pelas instituições hoteleiras na Cidade de Chimoio.

4.1.O Sector do Turismo na Província de Manica – Cidade de Chimoio

Através do plano estratégico para o desenvolvimento do turismo em Moçambique (2004) é possível constatar que o turismo é um sector em constante crescimento económico não só em Moçambique como também ao resto do mundo tendo contribuído em 4.2% da economia global para o Produto Interno Bruto (PIB) e empregado 8.2% da população economicamente activa no mundo.

Segundo o Ministério do Plano e Finanças (2004) o sector do turismo em Moçambique contribuiu com 1.2% para o PIB e representou 0.9% do total das receitas registradas pelas empresas actuante neste sector, concretamente a Zona Centro desempenhou um papel considerável para o turismo em Moçambique tendo contribuído com 18% do total da capacidade de alojamentos existentes no País, estando a movimentação relacionada directamente aos negócios próximos as fronteiras de Zimbabwe, Zâmbia e Malawi.

Na Cidade de Chimoio existem Trinta e Uma (31) empresas prestadoras de serviços de hotelarias, estando dentre elas Vinte e Nove empresas (29) licenciadas e Duas (02) não

licenciadas englobados a categoria de empresa pequena, média e média grande, dentre eles as com a designação de Pensão, Residencial e Hotel, contribuindo para o sector com 883,772 milhões de meticais (D.P.TUR 2015).

Segue abaixo na tabela os projectos aprovados durante o quinquénio de 2010-2014 e o total acumulado para a Província de Manica segundo a DPTUR (Não tendo sido possível apurar os números específicos da Cidade de Chimoio onde é realizado o estudo, pois segundo os mesmos, os resumos são efectuados para a Província no seu todo, sendo que há apenas uma direcção que controla este departamento).

ANO	PROJECTOS APROVADOS	ALOJAMENTO ACUMULADO	Nº DE QUARTOS	Nº DE CAMAS
2010	10	55	791	1.241
2011	9	59	838	1.341
2012	13	71	971	1.470
2013	12	83	1.103	1.653
I TRIMESTRE 2014	1	84	1.115	1.668

Tabela 1. Resumo do Quinquénio 2010-2014.

Fonte: D.P.TUR (2014).

Através da tabela acima exposta é possível perceber que com o passar dos anos mais empresas vão surgindo no mercado e aumentando deste modo a concorrência para as empresas já operantes no mesmo, exigindo um esforço maior a mesmas para poderem manterem-se e continuarem a ter a rentabilidade desejada através da segmentação de mercado e do posicionamento competitivo na mente do seu público-alvo. Esta constatação é suportada com nos argumentos de Lima e Porto (2012) que referenciam que os gestores das instituições hoteleiras devem ter plano de marketing formalizado e aplicado devidamente, e controlado a sua execução de modo a obter sucesso nas estratégias desenhadas, garantindo a qualidade na prestação dos seus serviços de acordo com os gostos e preferências dos clientes alvos.

Importa referenciar que durante a colecta de dados para o estudo, certas palavras como segmentação e posicionamento para os entrevistados soavam como palavras novas, não empregues no dia-a-dia dos entrevistados, que necessitou de uma explicação mais detalhada dos termos acima mencionados. O estudo realizado e através das informações colectadas no campo da pesquisa irá ajudar as empresas prestadoras dos serviços de hospedagem a poderem melhorar na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Deste modo, é apresentado a seguir a análise e interpretação dos dados das empresas em estudo iniciando pelas empresas englobadas a categoria de PME's e finalizado com a apresentação e interpretação dos dados de uma empresa média grande para poder se fazer uma comparação entre as empresas actuautes no sector hoteleiro.

4.2. Pequena Empresa (Caso 1) – Residencial Daniju.

A Residencial Daniju, Limitada englobada a categoria de Pensão sem Refeições pela DPTUR, existente a Três (3) anos no mercado, surge com a secção das actividades da empresa Residencial Bengo, Limitada que anteriormente funcionava no mesmo local, tendo em 2012 cessado as suas actividades e dando origem ao surgimento da Residencial Daniju no mesmo ano cuja actividade principal é a hospedagem.

Situada a esquerda a entrada nacional Nº 6, próximo a entrada do Recinto Feira, a instalação detêm de um total de Sete (07) quartos, dentre eles quartos casais ao preço de 3.500,00 (Três Mil e Quinhentos Meticais), solteiros duplos (ao mesmo preço do quarto casal) e solteiros simples ao preço de 2.600,00 (Dois Mil e Seiscentos Meticais) segundo a tabela em anexo (Anexo 5). Tem como a principal actividade a hospedagem classificada pela DPTUR como uma instalação com Duas Estrelas que contem quartos climatizados com casa de banho privativo, e inclui também o pequeno-almoço, serviço de lavandaria e internet.

A Residencial Daniju contém na sua estrutura organizacional Sete trabalhadores, sendo uma Gerente Geral, uma Administrativa, e Cinco colaboradores, dentre eles agentes de limpeza e cozinheiros. A área das vendas da hospedagem fica a responsabilidade da gerente geral e controle das actividades internas ficam ao cargo da administrativa incluindo as actividades de recursos humanos.

A entrevista foi realizada com a gerente geral da Residencial Daniju, foi possível colher informações gerais sobre a residencial que serão discutidas nos pontos a seguir relativamente ao segmento escolhido e o posicionamento praticado pela mesma.

4.2.1. Segmentação de Mercado

Antes de se efectuar um processo de segmentação de mercado, as empresas que pretenderem o fazer devem realizar um estudo de mercado com o objectivo de colher informações que facilite e possibilite a composição do segmento com necessidades similares escolhido pela empresa a servir (Brandley, 2003). Face a essa abordagem, segundo a colecta de dados efectuada durante a entrevista a Sra. Catarina Gonçalves Gerente da Residencial Daniju, afirma que a empresa a que representa não efectua nenhum tipo de pesquisa de mercado e também não fazem a selecção do algum tipo de clientes a servir, pois não tem um segmento definido como seu público-alvo.

Afirma a entrevistada que a gestão da empresa apenas se concentra em servir bem e tratar da melhor forma aos clientes que procuram pelos seus serviços com cortesia e dedicação, investindo em relações firmes e duradouras com os clientes que fazem a utilização dos seus serviços quer indicação de algum conhecido ou ainda por curiosidade e iniciativa própria. O que para alguns autores este tipo de estratégia não é recomendada, mas que em alguns casos poderá ser uma estratégia adequada que traga retorno satisfatório as mesmas (Hooley e Saunders, 1996), Lambin (2000).

Garante a entrevistada que pelo tratamento recebido pelos clientes que escolhem se hospedar na Residencial Daniju pela primeira vez acaba sempre voltando a consumir os seus serviços, pois dizem os mesmos gostar da forma de tratamento proporcionado pelos colaboradores da empresa. Por este motivo, a empresa diz que considera desnecessário o investimento em estudos de mercado e selecção de um segmento alvo a servir especificamente.

Para Weisntein (1995) é importante o estudo de mercado e a escolha de um segmento a servir, pois para o autor esta é a estratégia mais adequada a ser adoptada pelas empresas que desejam ter sucesso nas suas actividades, tendo em conta o número de concorrentes actantes no mesmo mercado e das estratégias aplicadas pelas mesmas.

Veloso (2008) afirma não haver ainda estratégias de segmentação de mercado definidas para o processo de segmentação consoante as sugestões da literatura, mas conforme as palavras da entrevistada “A empresa aplica preços médios comparativo aos hotéis de médio grande porte existente na cidade, acrescentamos a esse facto o bem servir ao cliente e este por sua vez sai daqui satisfeito com os serviços prestados”. Ainda segundo a entrevistada a empresa busca servir bem também aos clientes que já frequentavam a residencial com a gestão antiga que era designada por Residencial Bengo como foi referenciado no princípio deste capítulo, ou ainda por encaminhamento de outras instituições hoteleiras quando estão com os quartos lotados e encaminham os seus clientes para a residencial, não fazendo distinção dos clientes pela classe social, raça ou cultura, género, idade, a que pertencem.

Através dos dados acima apresentados, em jeito de conclusão neste processo de segmentação de mercado pode-se dizer que a Residencial Daniju têm como o seu segmento de mercado os consumidores com renda média, contudo não definido claramente pela gestão da empresa, que se baseia apenas no bem servir aos clientes nos que eventualmente por curiosidade chegam ao hotel, outros que já utilizavam os serviços na gestão da Residencial Bengo e também pelo encaminhamento dos clientes de outras instituições hoteleiras, não tendo nenhum factor agregado na sua gestão como estratégia.

4.2.2. Posicionamento Competitivo

No processo de posicionamento competitivo dois aspectos importantes devem ser tomados em consideração que são o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico (Domingo, 1988), devendo estes dois processos ser direccionado de forma conjunta nas actividades de posicionamento competitivo (Toledo e Hemzo, 1991).

4.2.2.1. Posicionamento Competitivo de Mercado

O posicionamento de mercado busca estudar e entender a forma como as outras empresas actuante no mesmo mercado se posicionam na mente do seu grupo alvo buscando adquirir vantagens competitivas (Toledo e Hemzo, 1991), vantagens estas que podem ser adquiridas através do desenvolvimento de um planeamento estratégico direccionado ao grupo alvo escolhido pela empresa (Achenbaun, 1974). Facto é que a Residencial Daniju não investe em actividades para se posicionar no mercado de forma competitiva e diferenciada, segundo as palavras da

entrevistada “ A empresa não desenvolve e não aplica nenhum tipo de estratégia de posicionamento no mercado, isso porque já temos os nossos clientes fixos.”

Ou seja, a empresa não investe em qualquer que seja a actividade para se posicionar de forma destacada na mente do consumidor e com base no posicionamento de mercado obter vantagens (Toledo e Hemzo, 1991), assim como também não efectua o processo de segmentação de mercado, apenas tem como estratégia definida prestar serviços com qualidade aos clientes que buscarem os seus serviços, demonstrando sempre atenção para com o cliente.

Questionada a entrevistada face aos concorrentes existentes no mesmo mercado de actuação e face as outras empresas que possam oferecer aos seus clientes os mesmos serviços com uma qualidade igual ou superior aos serviços prestados pela empresa e ainda com o preço abaixo da tabela praticada pela empresa a entrevistada diz “ A empresa já tem os seus clientes que aderem aos serviços pelo silêncio e tranquilidade do local, pela forma que os tratamos e por isso consideramos que os nossos clientes são fieis a nossa residencial”. Demonstrando a entrevistada que têm plena confiança nos seus clientes e mesmo que outras instituições hoteleiras pratiquem preços mais baixos com a mesma qualidade ou superior, os seus clientes sabem qual o tipo de serviço que desejam adquirir (Velo, 2008).

Demonstra a entrevistada de forma clara que a empresa não possui um plano tanto para a segmentação como para o posicionamento de mercado, e como também não pretendem desenvolver programas nesta vertente pois não pretendem investir no momento neste tipo de actividades pois diz a entrevistada estar satisfeita com a rentabilidade da empresa no momento com o nível de qualidade oferecido aos seus clientes (Blankson e Kalafatis, 2004), que talvez em futuro próximo poderá investir nesta vertente.

4.2.2.2. Posicionamento Psicológico de Mercado

O posicionamento psicológico é composto pela criação efectuada de uma determinada imagem feita pela empresa a efectuar o posicionamento de mercado (Aaker, 1998), pois não basta apenas a empresa escolher a forma de se posicionar no mercado, deve também definir de forma clara como a empresa pretende ser percebida pelo grupo-alvo (Hooley e Saunders, 1996).

Em jeito de conclusão, sobre o processo de posicionamento competitivo de mercado e sobre o posicionamento psicológico pode-se dizer que a empresa em análise não possui nenhum plano

de acção para o processo de posicionamento na mente dos seus consumidores, pois acredita que os clientes que utilizam os seus serviços sentem-se satisfeitos, ficando fidelizados a empresa e não buscam em outras empresas serviços similares, o que segundo a entrevistada a empresa não enfrenta problemas na rentabilidade devido as ofertas praticadas pelas empresas concorrentes no mesmo sector de hotelaria.

4.3.Média Empresa (Caso 2) – Residencial Dabhad.

A Residencial Dabhad, Limitada também englobada a categoria de Pensão sem Refeições pela DPTUR, existente a Nove (09) anos no mercado, cuja actividade principal é a hospedagem.

Situada no Centro da Cidade de Chimoio, no Bairro Eduardo Mondlane, rua do Barué Nº 32, próximo a Padaria Índico, concretamente a margem esquerda da padaria, onde detêm duas instalações sendo uma sede e outra sucursal situada por de trás da padaria acima referenciada detêm de um total de Trinta e Um (31) quartos, dentre eles casais e solteiros duplos simples ao preço de 1.750,00 (Mil e Setecentos e Cinquenta Meticais), Casais Executivos ao Preço de 1.950,00 (Mil e Novecentos e Cinquenta Meticais) e Quarto Casal VIP ao preço de 2.500,00 (Dois Mil e Quinhentos Meticais) segundo a tabela em anexo (Anexo 6). Tem como a principal actividade a hospedagem classificada pela DPTUR como uma instalação com Duas Estrelas que contém nos quartos casais e solteiros duplos ar condicionado, casa de banho privativo, parque de estacionamento para viaturas e incluído na diária do quarto o pequeno-almoço e internet wireless em todo o recinto. Como serviço extra a residencial também oferece serviço de lavandaria.

A Residencial Dabhad contém na sua estrutura organizacional Vinte e Seis (26) trabalhadores, sendo composto por um Administrador, uma Gestora Executiva/Gerente, um responsável pela área de recursos humanos, e os restantes trabalhadores estão afectos a área de recepção, agentes de limpeza, seguranças, cozinheiros e fiscais dos trabalhos desenvolvidos. A área das vendas da hospedagem fica a responsabilidade do administrador e controle das actividades internas ficam ao cargo dos fiscais dos postos de trabalho.

4.3.1. Segmentação de Mercado

A entrevista foi realizada ao administrador da Residencial Dabhad o Sr. Ismail Abdul Gafar que ao ser questionado sobre a segmentação de mercado e as estratégias desenvolvidas pela

empresa para o seu público-alvo o entrevistado disse que a empresa não possui qualquer estratégia de segmentação de mercado, apenas a empresa se concentra em servir aos clientes que necessitam dos seus serviços com a renda média baixa.

“A nossa empresa apenas se preocupa em prestar um serviço de qualidade, fazendo com que os mesmos se sintam em casa ao se hospedarem em nosso hotel, com um ambiente familiar, com conforto e segurança da sua casa ao preço mais baixo da cidade com a qualidade e os serviços associados que proporcionamos ao nosso cliente.”

Analisando as palavras do entrevistado, nota-se claramente que a empresa a que representa e dirige, apenas se concentram em servir aos seus clientes o preço mais baixo na cidade usado como estratégia adoptada pela empresa feita uma comparação aos itens agregados aos serviços de hotelaria oferecido pelas empresas concorrentes da mesma categoria.

Com isso a empresa não desenvolve nenhum tipo de pesquisa de mercado mais profunda com o intuito de apurar as oportunidades de negócio oferecida pelo mercado para o grupo de consumidores definidos pela empresa como seu público-alvo, pois acredita o entrevistado não ser necessário essa pesquisa de mercado, pois a empresa apenas se concentra em serviços aos clientes que procuram um local para se hospedar com as qualidades mínimas e que seja de acordo com o seu bolso.

O que para o autor Veloso (2008) a ideia do entrevistado incorre a vários riscos de insucesso, pois as pesquisas de mercado são essenciais e úteis para as empresas pois ajudam as mesmas a perceber as novas tendências que vão surgindo no mercado e que devem as empresas estar atentas as mesmas.

Segundo o entrevistado, a empresa sempre se direccionou e se direcciona até actualidade pelas experiências e vivências do administrador que esta neste cargo desde a abertura da empresa que já completou nove anos de existência e está a caminhar neste momento para o décimo no corrente ano.

“Até ao momento o sistema adoptado pela empresa está a ter o sucesso esperado e desejado, por esse motivo que a empresa pretende continuar com o mesmo tipo de gestão adoptada até ao presente momento. Fazer pesquisas mais aprofundadas sobre o mercado e as suas tendências incorremos a custos que não é viável para a empresa no momento, e para a empresa servir ao público de renda média baixa, a empresa não poderá acompanhar todas as tendências de mercado, pois tem custos levados as inovações

apresentadas pelo mercado e o que a empresa pretende continuar a fazer é servir ao cliente com o conforto de casa pois a empresa não proporciona serviços luxuosos aos seus clientes, apenas se baseia na condições indispensáveis necessárias para os clientes se sentirem confortáveis com a hospedagem.”

É notável pelas palavras do entrevistado que a empresa em análise concentra todas as decisões importantes da empresa ao administrador e sócio maioritário da mesma, o que segundo o mesmo até ao momento esta medida está a ter o alcance do sucesso desejado, apoiado pela gestora executiva que também dá o seu parecer sobre as decisões tomadas pelo administrador. Este por sua vez diz que maior parte dos seus clientes tem a confiança aos serviços prestados pela empresa por esta respeitar as diferentes culturas dos seus clientes, não fazendo distinção no modo de atendimento dos mesmos.

Ainda segundo o mesmo a empresa busca englobar nos seus serviços factos observados em outros mercados tanto nacionais quanto internacionais que o administrador julgar viável para a empresa e para os seus clientes, assim como também se dedica acolher as sugestões dos seus clientes referente as melhorias nos serviços prestados através de experiências trazidas pelos mesmos de outros locais que já teriam se hospedado.

Este factor é explicado por Kerin *et al* (2007) que apresenta como uma estratégia de segmentação aplicada por alguns gestores e administradores de empresas que não possuem um segmento de mercado definido e não efectuam pesquisas de mercado que são três características básicas: (1) experiências trazidas e acumuladas pelos gestores das empresas, (2) pesquisas realizadas por terceiros e experiências trazidas pelos clientes e (3) observação de outros mercados estrangeiros.

Para alguns autores a empresa poderia obter algumas vantagens face aos seus concorrentes se investissem em uma pesquisa de mercado para melhor perceber as estratégias aplicadas pelos seus concorrentes, uma vez que a pesquisa de mercado e a segmentação pode ser usada pelas empresas para obter vantagens competitivas de forma diferenciada á dos seus concorrentes (McDonald e Dunbar, 1998). E o risco de não se efectuar uma segmentação de mercado torna-se um perigo, pois as empresas concorrentes podem estar a conduzir esforços de segmentação, podendo causar a empresa que não tem a mesma prática uma baixa na sua quota de mercado (Hooley e Saunders, 1996).

“A empresa opta por praticar preços mais baixos para poder atingir maior número de clientes que não tenham um alto poder de compra, mas que necessitam usar os nossos serviços que são prestados com as qualidades mínimas necessárias e indispensáveis para uma hospedagem boa, proporcionando a empresa maiores vendas e rentabilidade.”

Em jeito de conclusão desta etapa, pode-se dizer que a gestão da empresa não pratica nenhuma actividade de segmentação de mercado, baseando-se apenas nas experiências do administrador e como estratégia a empresa concentra-se no poder de compra dos seus clientes, com a aplicação do preço mais baixo nos serviços prestados na categoria inserida, pois acredita o entrevistado que a mesma consegue vender mais vezes os seus serviços.

4.3.2. Posicionamento Competitivo

Já apresentado no primeiro caso discutido, torna-se necessário novamente a menção dos dois tipos de posicionamento como forma de deixar o autor centrado e ciente dos conteúdos abordados nesta dissertação nomeadamente posicionamento de mercado e posicionamento psicológico (Domingo, 1988), que deve ser conduzido os dois pontos de forma conjunta e clara tendo as actividades sempre em coordenação (Toledo e Hemzo, 1991).

4.3.2.1. Posicionamento Competitivo de Mercado

Torna-se importante que as empresas em funcionamento tenham um plano de acção com estratégias desenhadas para a aquisição de uma posição destacada na mente dos consumidores (Achenbaun, 1974). Devendo também as empresas fazer uma análise das acções desenvolvidas por outras empresas actantes no mesmo mercado e nas vantagens que adquirem com as estratégias implementadas (Toledo e Hemzo, 1991).

Questionado o entrevistado sobre as actividades de posicionamento no mercado desenvolvidas pela empresa, o entrevistado diz:

“A nossa empresa não exerce nenhuma actividade específica para posicionamento de mercado, e da mesma forma que a segmentação de mercado é baseada nas minhas experiências, o posicionamento de mercado também é tratado nos mesmos termos, com as ocorrências de mercado, tomamos decisões de acordo com o que o for melhor para os clientes e viável para a empresa”.

Com base nas palavras do entrevistado pode-se verificar que a gestão da empresa busca sempre se actualizar sobre as ocorrências do mercado mesmo que de uma forma indirecta, para poder sempre se manter actualizado da dinâmica do mercado.

Este processo explicado por Toledo e Hemzo (1991), que afirma ser esta uma análise muito superficial feita pela empresa segundo o entrevistado, pois o mesmo é claro em dizer que a empresa a que dirige não efectua uma análise de mercado comparativa entre as suas actividades implementadas e as actividades implementadas pelos seus concorrentes.

A empresa apenas se concentra nos clientes com baixo poder de compra, ou seja, clientes com a renda média baixa, que segundo o entrevistado:

“A nossa empresa se preocupa em servir bem ao cliente que busca aderir os nossos serviços, para que no final o mesmo saiba que apesar de oferecermos serviços a baixo preço, o serviço é prestado ao cliente com zelo, dedicação, respeito e confiança, na busca da satisfação dos mesmos, como também em nossos quartos possuímos um formulário de críticas e sugestões em que o cliente deixa plasmado as suas ideias e nos sempre buscamos dar ao cliente uma satisfação correlação a sugestão ou crítica deixada, demonstrando a importância do mesmo para a nossa empresa, fazendo com que o cliente se sinta importante.”

Percebe-se segundo o entrevistado que mesmo a empresa escolhendo servir a clientes de renda media baixa, a empresa plasma pela prestação de um serviço personalizado, buscando sempre a satisfação do clientes e fazendo com este se sinta importante para a empresa, ficando o mesmo com a certeza de que o serviço prestado com um preço baixo, também tem as suas qualidades e a empresa tem essa prestação de serviço como o seu foco, o que para alguns autores esse facto torna a empresa diferente dos concorrentes (Doyle e Saunders, 1985), e explicada por Porter (1986) como a estratégia da diferenciação através de baixo custo.

Segundo Blankson e Kalafatis (2004) a estratégia aplicada pela empresa pode ser chamada de Valor por Dinheiro, onde a empresa aplica preços considerados razoáveis para a prestação de um serviço com uma determinada qualidade, aproveitando a oportunidade de mercado citada por Toledo e Hemzo (1991).

4.3.2.2. Posicionamento Psicológico de Mercado

O posicionamento psicológico surge como complemento do posicionamento de mercado efectuado pelas empresas, onde se preocupam os gestores com a forma que os clientes vão compreender as informações passadas para eles, como forma de não incorrer ao risco de informação ser mal entendida pelo seu segmento alvo (DiMingo, 1989).

A empresa apenas se concentra nos clientes com baixo poder de compra, ou seja, clientes com a renda média baixa, que segundo o entrevistado:

“Em nossos quartos possuímos um formulário de críticas e sugestões em que o cliente deixa plasmado as suas ideias e nos sempre buscamos dar ao cliente uma satisfação com relação a sugestão ou crítica deixada, demonstrando a importância do mesmo para a nossa empresa, fazendo com que o cliente se sinta importante.”

Segundo o entrevistado a empresa se preocupa em prestar o serviço da melhor forma possível e isso cria notoriedade para a mesma, pois na mente dos consumidores fica a ideia de que a empresa presta serviços de qualidade ao preço mais baixo, e esta informação pode ser passada como uma propaganda de boca-a-boca de forma eficiente e segura para as pessoas próximas dos clientes que também desejam adquirir os mesmos serviços em momentos diferentes.

De forma resumida, como forma de conclusão desta etapa do posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico pode-se dizer que a empresa não possui nenhum plano referente ao posicionamento, cingindo as suas decisões nas experiências do administrador com base em uma análise superficial dos preços praticados pelos concorrentes e estando direccionado ao público com renda média baixa.

4.4. Empresa Média Grande (Caso 3) – Inter Chimoio Hotel.

O Inter - Chimoio Hotel, Limitada englobada a categoria de Hotel com 4 Estrelas com Refeições, Sala de Conferência, Piscina, Restaurante e Bar pela DPTUR, existe a Sete (07) anos no mercado, cujas actividades principais são a hospedagem, restauração, e bar. Fundada pelo único proprietário que exerce a função de presidente da empresa, passando as maiores decisões da empresa tomada pelo mesmo.

Situada no Centro da Cidade de Chimoio, no Bairro Eduardo Mondlane, na avenida 25 de Setembro, 18 B, próximo ao banco Standard, concretamente a margem esquerda do banco, detêm no seu todo um total de Quarenta e Dois (42) quartos, dentre eles casais e solteiros duplos *Standard* ao preço de 5.500,00 (Cinco Mil e Quinhentos Meticais), Casais *Jr Suit* ao Preço de

7.500,00 (Sete Mil e Quinhentos Meticais) e Quarto *VIP Suit* ao preço de 13.000,00 (Treze Mil Meticais) segundo a tabela em anexo (Anexo 7).

Os quartos casais e solteiros duplos contêm ar condicionado, casa de banho privativo, parque de estacionamento para viaturas e incluído na diária do quarto o pequeno-almoço e internet wireless em todo o hotel e o acesso a piscina. Como serviços adicionais, o hotel também oferece aluguer de salas para conferências como também para diferentes eventos e o serviço de lavandaria.

O Inter Chimoio contém na sua estrutura organizacional Sessenta e Três (63) trabalhadores, sendo composto por um Director, uma Chefe de Recursos Humanos e dois supervisores da mesma área, uma directora de relações públicas, uma responsável chefe a área da recepção que é composta por Seis (6) recepcionistas, e os restantes trabalhadores estão afectos a área de agentes de limpeza, seguranças, cozinheiros, serventes de mesa e bar, e fiscais dos trabalhos desenvolvidos. A área das vendas da hospedagem fica a responsabilidade da directora de relações públicas e o controle das actividades internas ficam ao cargo do director do hotel e dos fiscais dos postos de trabalho.

A entrevista foi realizada com o director do Inter Chimio, tendo sido possível colher informações sobre as diferentes estratégias desenvolvidas e aplicadas para o seu segmento alvo e as estratégias de posicionamento aplicadas ao mercado em que estão inseridos.

4.4.1. Segmentação de Mercado

Segundo informações colhidas pelo entrevistado, o segmento escolhido pela empresa são os consumidores com renda média alta, que buscam serviços com preços mais elevados comparando com as PME's, mas que não dispensam a modalidade dos serviços prestados pelo hotel que desenvolve os seus serviços de acordo com a necessidade de cada cliente, que é o chamado marketing de um para um, que segundo Kotler (1988) é o tipo de marketing aplicado pelas empresas actualmente que buscam satisfazer os seus clientes de acordo cada necessidade específica dos mesmos que são identificadas através de um estudo de mercado detalhado.

Este processo acima referenciado para Aaker e Day (1989) é o primeiro passo necessário para o processo de segmentação de mercados, que deve antes do seu desenvolvimento ser antecedido de um estudo detalhado do mercado e também da análise das potencialidades da

própria empresa em responder as oportunidades oferecidas pelo mercado em que se pretende inserir, como também deve a empresa verificar se a oportunidade de mercado será rentável para a empresa.

Segundo o entrevistado, o foco da empresa é servir bem ao cliente de acordo com as necessidades específicas de um, sendo esta considerada como a principal estratégia da empresa, cativando o clientes e deixando o mesmo fidelizado aos serviços prestados pelo hotel. Contudo afirma o entrevistado:

“A nossa directoria não possui na gestão do hotel um plano de marketing formalizado que comporte as variáveis de segmentação e posicionamento de mercado, apenas nos concentramos em conhecer as necessidades de cada cliente nosso e servi-lo de acordo com as suas necessidades e desejos. Não deixando de verificar o que os nossos concorrentes estão a praticar.”

Nesta vertente, alguns autores consideram estas uma actividade de risco, pois pelo facto de não haver um plano de marketing que comporte a segmentação de mercado, as empresas concorrentes poderão aplicar as ferramentas de segmentação e desta forma adquirir uma maior quota de mercado, incorrendo a empresa ao risco de perda de parte dos seus clientes (Richers 1991, Hooley e Saunders 1996).

Questionado sobre os desafios que tem enfrentado a empresa face ao surgimento de novas empresas no mercado com o mesmo nível de qualidade nos serviços prestado pelo Inter Chimoio, o entrevistado diz:

“Todos os clientes no princípio tem a curiosidade de experimentar novas coisas e novos serviços, mas que passado essa curiosidade os mesmos voltam a consumir os serviços do hotel, pois percebem que aqui eles são servidos de acordo com as suas vontades, que fazemos questão de dar atenção uma a uma, e como uma vantagem o hotel possuir elevador que outros hotéis não têm.”

Segundo as palavras do entrevistado, percebe-se que a gestão do hotel se sente segura e confortável por deter no seu qualidades que outros hotéis não possuem e esse facto marca a diferença para os seus clientes. No entanto, para o autor Johnson (1971) o processo de pesquisa e segmentação de mercado é importante e essencial para as empresas pois ela mantém as empresas cientes das novas tendências de mercado e das estratégias aplicadas pelos concorrentes.

Como conclusão desta etapa pode-se afirmar que o Inter Chimoio não possui nenhuma actividade em curso de segmentação de mercado, apostando apenas em satisfazer as necessidades

dos seus clientes de acordo com as suas vontades de um para um cliente, estando apenas no processo da macro segmentação em que a empresa apenas define a forma que irá actuar no mercado, não passando a segunda fase que é a micro - segmentação.

4.4.2. Posicionamento Competitivo

Como foi subdividido desde o princípio desta análise e interpretação de resultados e se fazendo necessário também nesta parte final desta análise do posicionamento de mercado e do posicionamento psicológico de mercado sugerido por DiMingo (1991). Ressalvando que o Inter Hotel não possui nenhuma actividade referente a segmentação.

4.4.2.1. Posicionamento Competitivo de Mercado

Questionado o entrevistado sobre as actividades de posicionamento implementadas pelo Inter Hotel Chimoio, o director respondeu:

“Assim como não exercemos nenhuma actividade de segmentação de mercado, também não efectuamos um posicionamento de mercado específico, apenas nos preocupamos em servir o cliente de acordo com as suas necessidades e isso faz com que o nosso cliente fique satisfeito e não busque os mesmos serviços nas empresas concorrentes, porque aqui tem toda a atenção que ele deseja.”

O que segundo Veloso (2008) a empresa poderia aproveitar melhor as oportunidades de mercado através de um processo de segmentação desenhado e implementado devidamente com controle e correcção das possíveis falhas que possam ocorrer, possibilitando a empresa uma maior compreensão do mercado e selecção com clareza de qual segmento vai servir.

“A nossa estratégia para criar notoriedade na mente dos nossos clientes é a disponibilidade de viatura da empresa para o transporte dos nossos clientes para ida e vinda do aeroporto para o hotel e do hotel para o aeroporto, como também temos a nossa viatura disponível para os clientes que desejarem conhecer a cidade ou explorar outros pontos da mesma”.

Segundo Kerin *et al* (2007) a estratégia aplicada pela empresa é através da inclusão de outros serviços no leque disponível para os seus clientes, criando assim a diferenciação face aos seus concorrentes que não ofereçam os mesmos serviços.

4.4.2.2. Posicionamento Psicológico de Mercado

Referente ao posicionamento psicológico de mercado o entrevistado afirma o seguinte:

“Certo dia estive em um restaurante aqui na cidade e percebi que está lá também um cliente fixo do hotel que ia com o objectivo de comer um prato de peixe Chicamba. Fiquei preocupado, pois aqui no hotel também servimos o mesmo prato, e me questioneei porque o cliente não havia consumido o peixe em nosso hotel. No dia seguinte encaminhei os nossos cozinheiros para o restaurante em questão e eles pediram o mesmo prato para poder perceber qual era o seu diferencial e constatado a diferença, passamos a servir para aquele cliente específico o prato de peixe conforme o seu gosto. Este gesto fez com que o cliente ficasse ainda mais fidelizado aos nossos serviços e satisfeito.”

Com esta estratégia, declara o entrevistado que o hotel busca conquistar os seus clientes dia-a-dia através da prestação de serviços personalizados para cada cliente e acredita o entrevistado que esse factor cria notoriedade na mente dos seus clientes (Veloso, 2008).

Acrescenta também o entrevistado que o hotel em cada quarto disponibiliza um formulário em que os clientes deixam registado as suas sugestões e críticas e o hotel procura sempre na medida das suas possibilidades dar atenção a informação deixada pelos seus clientes.

Em jeito de conclusão pode-se dizer que a empresa assim como não possui um processo de segmentação também não possui uma actividade em curso referente ao posicionamento estruturado de mercado e posicionamento psicológico. Contudo, busca sempre a satisfação do seu cliente por meio a prestação do serviço com as características desejadas por cada um.

4.5. Análise Cruzada do Múltiplo Caso de Estudo

Nesta etapa do trabalho será feita uma análise cruzada das informações colhidas nas três empresas em estudo, fazendo uma comparação entre os métodos utilizados pelas PME's comparativamente com uma empresa média grande actuante no mesmo sector do turismo.

Tanto a empresa média (Residencial Dabhad) e a empresa média grande (Inter – Chimoio Hotel) analisadas neste trabalho tiveram como a iniciativa dos seus proprietários, já a empresa pequena (Residencial Daniju) foi através da continuação das actividades já exercidas por uma outra empresa no mesmo local.

A Cidade de Chimoio tem um mercado com trinta e uma empresas concorrentes do sector hoteleiro, e como empresas média grande estão a operar actualmente apenas três empresas, por este facto acredita a autora deste estudo que faz com que as empresas não se preocupem em investir em acções de marketing que englobem a segmentação de mercado e o posicionamento. O que segundo Clancy (2002) e Campomar e Ikeda (2006) acredita que se houvesse interesse por

parte das empresas em investir em acções de marketing, as empresas concorrentes poderiam talvez se preocupar em competir no mesmo patamar com as outras.

4.5.1. Segmentação de Mercado

Finalizando este capítulo serão analisadas de forma cruzada as diferentes estratégias de segmentação de mercado aplicadas pelas empresas em análise que para Lambin (2000) deve passar primeiro pela decisão da macro segmentação que é a escolha de um determinado segmento a servir.

As três empresas em estudo optaram por servir ao sector hoteleiro sem antes fazer um estudo de mercado, apenas se direccionando pelas experiências dos fundadores da empresa, o que faz as mesmas incorrerem ao risco de não compreender as características específicas do segmento a escolhido (Velo, 2008).

A empresa pequena não faz nenhum tipo de estudo de mercado, já a empresa média faz um estudo superficial e se baseia nas sugestões e críticas dos seus clientes. Fazendo a comparação com a empresa média grande, esta por sua vez não tem um programa estruturado de segmentação de mercado, mas que busca sempre colher informações das actividades exercidas pelos seus concorrentes e também pelas informações passadas pelos seus clientes como sugestões de melhoramento dos seus serviços. Contudo, todas as empresas em análise se baseiam nas experiências dos seus fundadores.

Pode-se notar claramente que as empresas mesmo não tendo feito um estudo de mercado e sem um plano estruturado de segmentação de mercado, as mesmas se baseiam no poder de compra dos seus clientes, onde as PME's se concentram no segmento de mercado com a renda média baixa, comparativamente com a empresa média grande que se concentra no público com renda média alta, acrescentando aos seus serviços algumas componentes específicas que causam a diferenciação.

4.5.2. Posicionamento Competitivo de Mercado

Tanto as PME's, como a empresa média grande em análise não desenvolvem nenhum processo estruturado de posicionamento de mercado. Contudo, as PME's se baseiam nas experiências dos seus administradores e nas sugestões e críticas que os seus clientes deixam para as empresas, tendo como principal estratégia os serviços prestados ao baixo custo. Enquanto, a

média grande empresa com preços mais altos busca sempre agregar valores aos seus serviços, e com base no estudo feito superficialmente das estratégias desenvolvidas pelas empresas concorrentes a média grande empresa busca sempre satisfazer as necessidades dos seus clientes um-a-um fazendo a diferença para os mesmos como forma de competitividade.

Contudo, mesmo as empresas não tendo um plano de actividades definido, as empresas buscam compreender o mercado de forma que lhes permita concorrer com alguma competitividade no mercado, o que para alguns autores este facto pode se tornar difícil de sustentar com a entrada de novas empresas que tenham na sua gestão um plano de marketing que comporte a segmentação e posicionamento de mercado, tendo uma gestão mais segura pois com base nos estudos de mercado necessários para o conhecimento do mercado escolhido para actuação (Veloso, 2008).

4.5.2.1. Posicionamento Psicológico de Mercado

As três empresas em análise, as PME's como também a empresa média grande se concentram-se essencialmente em servir bem aos clientes que buscam os seus serviços, como forma de os deixar satisfeitos e fidelizados. Buscando sempre o melhoramento dos seus serviços com as sugestões e respeito acima de tudo. O que para a autora este processo pode ser limitado as probabilidades de sucesso contínuo na modalidade exercida.

Uma outra constatação é o facto da empresa pequena não investir em nenhum tipo de divulgação dos seus serviços, confinado apenas na publicada passada boca-a-boca pelos seus clientes. Já a empresa média e a empresa média grande investem em alguns meios de divulgação dos seus serviços, mas que segundo os entrevistados acreditam que a publicidade feita boca-a-boca é uma das mais confiáveis e seguras para os amigos e familiares, pois sendo o serviço intangível, o cliente após o consumo do serviço apenas fica com a experiência de a ter consumido.

Como forma de conclusão desta etapa pode-se dizer que as empresa mesmos que forma inconsciente utilizam algumas ferramentas sugeridas pela literatura referente ao posicionamento de mercado e do posicionamento psicológico de mercado.

Face ao problema inicialmente exposto desta dissertação, foram entrevistados também os trabalhadores das empresas em estudo e alguns clientes com o objectivo de colher informações face a modalidade de prestação dos serviços.

Questionados os trabalhadores sobre as reclamações constatadas pelo livro de reclamações, os trabalhadores da empresa Residencial Daniju na categoria de pequena empresa, dizem que buscam sempre servir bem aos clientes tratando-os com consideração e fazendo com que eles se sintam importantes para a empresa. Por outro lado os clientes da mesma dizem estar satisfeitos com os serviços prestados, mas que no entanto existem certos aspectos que devem ser melhorados pela gestão da residencial como por exemplo a agregação de serviços de restauração, pois os mesmos devem buscar as refeições em outros locais e que em algum momento causa transtorno aos mesmos por chegarem ao hotel e ainda terem que se deslocar para buscar alimentos.

Já os trabalhadores e clientes da Residencial Dabhad quando questionados, os trabalhadores dizem ter reuniões eventuais sobre aspectos gerais do trabalho e também sobre o modo de tratamento adequado a ser dado aos clientes, o que por sua vez constatado no livro de reclamações sobre a forma de prestação de serviços, os trabalhadores dizem que por vezes eventuais falhas acontecem no execução das actividades, mas que por direccionamento da gestão do hotel buscam melhorar sempre a prestação dos serviços. Face as informações colhidas pelos clientes, os mesmos dizem que a gestão da residencial deveria melhorar alguns aspectos como o pequeno-almoço servido que na maioria das vezes é repetitivo, as roupas de cama e as toalhas disponibilizados para os clientes devem ser substituídos e também o facto de não permitirem a entrada e o consumo de bebidas alcoólicas no recinto do hotel deixa alguns clientes insatisfeitos.

Já os trabalhadores do Inter Chimio dizem que pelo facto da gestão do hotel estar concentrada maioritariamente as grandes decisões como as de manutenção ao administrador da empresa, em maioria das vezes ausente por outros compromissos faz com alguma manutenção urgente no hotel leva mais tempo a ser regularizada, e com relação ao tratamento proporcionado aos clientes os trabalhadores dizem não ter nenhum tipo de capacitação específica referente a forma de atendimento aos clientes e na modalidade de prestação de serviço, mas que existem reuniões semanais em cada departamento. Por outro lado, os clientes dizem haver uma baixa na qualidade dos serviços prestados pelo hotel referente ao modo atendimento, aos serviços prestado

e a falta de manutenção nos equipamentos disponibilizados aos clientes, como também no sector na restauração existe um declínio na qualidade das refeições servidas e há falta de criação de um novo cardápio.

5. CAPÍTULO V - Conclusão

O presente estudo tem como o objectivo geral analisar a influência da segmentação de mercado e posicionamento competitivo das empresas prestadoras do serviço hoteleiro sobre a qualidade e sobre o desempenho financeiro e para o alcance deste objectivo seguiram-se algumas etapas. Contudo estudos nesta vertente no local escolhido para a pesquisa não foram ainda desenvolvidos, demonstrando uma lacuna da ciência nesta vertente, o que torna o mesmo pioneiro.

Numa primeira etapa foram efectuadas pesquisas para identificar a literatura existente sobre o tema como forma de responder a pergunta de partida, que foi analisada a literatura que explica a segmentação de mercado e posicionamento competitivo de mercado aprofundando o conhecimento do autor do trabalho sobre o tema em estudo, o que foi constatado segundo a mesma não haver literatura específica sobre o impacto da segmentação de mercado e posicionamento sobre a qualidade nos serviços sendo estes intangíveis e não havendo um comprovativo físico que certifique a qualidade nos serviços prestados, tendo sido o trabalho suportado por estudos feitos em outros países como direcção.

Na segunda etapa foi conduzida a selecção da metodologia usada para o estudo de caso, pois não foi possível encontrar literatura que respondesse ao problema, gerando a necessidade de um múltiplo estudo de caso para a percepção dos factores que causam o problema constatado (Campomar, 1991). O que para a autora o método escolhido foi o qualitativo descritivo, com o método de estudo de caso pois o estudo busca responder “como” e “porque” estes factos acontecem nas empresas (Yin, 2001).

Para Perry (1998) os estudos de caso indicam que a área de marketing em estudo pode-se beneficiar de contribuições consideráveis ao utilizarem este tipo de metodologia. E para a colecta de dados foi seleccionado a técnica de entrevista semiestruturada, buscando uma conversa aberta em que o entrevistado pudesse ficar a vontade para comentar sobre os temas questionados (Marshall e Rossman, 1995).

As entrevistas foram efectuadas em três empresas que participaram da pesquisa, tendo em média cada umas das entrevistas durado 45 (quarenta e cinco) minutos, tendo sido transcritas as informações colectadas para uma base de dados para a análise realizada (Maykut e Morehouse,

1996). A análise e interpretação de dados foram efectuados em uma primeira fase a análise de cada caso individualmente e em seguida foi efectuada uma comparação entre as PME's e uma empresa média grande actuante no mesmo sector segundo a literatura fornecida por Eisenhardt (1989).

Como principal resultado deste estudo foi verificado que tanto as PME's como a média grande empresa não comportam na sua gestão acções de marketing que segundo Campomar e Ikeda (2006, p 7) “os administradores tomam decisões baseados na intuição, prática (ações, atividades) e tradição dos mesmos”. Este facto demonstra claramente a realidade existente entre a administração real executada pelos administradores nas empresas face a literatura apresentada pelos autores, podendo levar as empresas a cometer falhas na sua gestão, pois não se apoiam em estudos de mercado para tomarem conhecimento das reais necessidades dos seus clientes alvos, baseando-se os administradores em experiências pessoais, pois das três empresas analisadas nenhum delas faz um estudo de mercado (Campomar e Ikeda, 2006).

Face ao posicionamento competitivo de mercado as PME's em estudo desenvolvem algumas actividades que não chegam a ser o posicionamento propriamente sugerido nas literaturas sobre as actividades de marketing onde os administradores fazem pesquisas superficiais e se baseiam nas sugestões e críticas deixadas pelos seus clientes. Apenas empresa média grande faz alguma pesquisa no mercado para perceber as estratégias aplicadas pelos seus concorrentes, mas também não chega ao processo de posicionamento planeado e executado com um controle das actividades e fazendo as correcções de eventuais falhas que possam ocorrer.

Quando questionados os entrevistados face a não aplicação das ferramentas de marketing seguidas de pesquisas de mercado e definição de um segmento a servir específico através de um plano estruturado, os entrevistados se justificam dizendo que um estudo de mercado e a implementação de acções de marketing existem acarretam custos para as empresas e estas por sua vez dizem não ser viável para empresa no momento, mas que em futuro próximo poderão investir nestes ferramentas de marketing. Por outro lado, alguns autores consideram que as empresas só investiram em acções de marketing que comportem a segmentação de mercado e posicionamento competitivo quando se sentirem pressionados pela concorrência e buscarem adquirir vantagens sobre os seus concorrentes através da utilização das ferramentas de marketing (Veloso, 2008).

Como uma das causas formulada com base no estudo efectuado, pode-se dizer que pelo facto das empresas não terem um segmento de mercado definido devidamente, com um estudo feito no mercado escolhido para actuação com o objectivo de identificar as necessidades e desejos do seu público definido como alvo para depois definir os serviços a serem prestados a esses público-alvo com as características identificadas como importantes para os clientes, pode levar as empresas a cometer o erro de desenvolver serviços que não sejam do agrado dos mesmos e também pode levar as empresas a não ter uma direcção exacta do foco a seguir, que poderá ser considerada dentre outros factores como uma das causas na queda na qualidade nos serviços prestados e como consequência deste factor as empresas registam uma baixa no percentual de ocupação dos quartos, causando um efeito negativo sobre o desempenho financeiro da mesmas.

Porem, Lambin (2002) corroborado por Campomar e Ikeda (2006) e Veloso (2008) defende que o facto das empresas não ter um segmento definido na sua gestão também pode ser considerado uma estratégia do ponto de vista científico apresentado pela literatura, por outro esta estratégia incorre ao risco de insucesso quando não são desenvolvidos esforços para compreender as mudanças ocorrentes no mercado de actuação.

O impacto negativo sobre o desempenho financeiro das empresas em estudo pode ser certificado segundo dados colhido na DPTUR (2016) em que demonstram claramente a baixa na facturação das empresas em estudo nos últimos três anos. Ficando claro que a dois anos atrás concretamente em dois mil e treze as empresas facturaram mais em relação aos anos seguintes de dois mil e catorze e dois mil e quinze. Contudo, este facto também pode ser considerado como hipótese a falta de direccionamento nos serviços prestados pelos hotéis, pois deve-se considerar outras causas que possam estar causando esta baixa nas receitas das empresas como por exemplo as taxas de câmbio oscilantes e a subida drástica da moeda Norte Americana, que causa como consequência a subida nos custos de produção, a entrada de novos concorrentes no mercado, como também outros factores externos.

Finalizando este estudo pode-se concluir com base na pergunta de partida que foi colocada inicialmente onde foi questionado: até que ponto a segmentação de mercado e posicionamento competitivo podem influenciar no nível de qualidade dos serviços hoteleiro e no desempenho financeiro das pequenas e médias empresas na cidade de Chimoio?

Como resposta a pergunta de partida o estudo conclui com base formulação de uma hipótese: que as empresas não possuem na sua gestão acções de marketing com as estratégias de segmentação e posicionamento de mercado. Optando os gestores e administradores das empresas em se direccionar com base nas próprias experiências, efectuando actividades reduzidas para se posicionarem na mente dos consumidores através da diferenciação no modo de prestação dos seus serviços e pela observação de outros mercados nacionais e estrangeiros. Podendo ser considerado este como um dos factores que contribuem para a baixa na qualidade dos serviços hoteleiros, pela falta de direccionamento dos serviços focalizado nas necessidades e desejos do público-alvo.

5.1.Limitações do Estudo

Toda a pesquisa na área académica tem algumas limitações que podem ser constatadas pelos pesquisadores que procuram encontrar uma trajetória que considerem mais adequado para as respostas que o busca o estudo.

A conclusão demonstrada pelo estudo apresentam apenas as informações colhidas através da entrevista feita aos gestores e administradores das empresas seleccionadas para o estudo, o que não pode ser entendido como actividades efectuadas em todas as empresas actuante no mercado no mesmo ramo, podendo haver diferenças nas outras empresas no que refere ao tipo de gestão adoptado pelas empresas.

A pesquisa deste trabalho concentrou-se em entrevistas semiestruturadas para a colecta de informação necessária para o estudo justificada pela literatura e escolha do mesmo. No entanto, outros estudos podem ser efectuados direccionado por outras metodologias existentes sugeridas pela literatura para explorar outros pontos possíveis não explorados com base na metodologia do estudo de caso utilizada neste trabalho.

Como limitações deste estudo pode ser considerado o facto de terem sido entrevistados apenas gestores de três empresas actuante no sector hoteleiro, podendo ser efectuado um estudo abrangendo mais empresas ou até todas as empresas actuantes no ramo da hotelaria podendo ser efectuada pesquisa mais aprofundada.

As limitações deste estudo podem ser considerados por outros pesquisadores para estudos futuros a serem desenvolvidos na mesma área como forma de preencher possíveis lacunas

deixadas por este trabalho, e por este motivo seguem abaixo as possíveis sugestões para trabalhos futuros.

Esta lacuna constatada, na vertente da falta de um estudo focalizado na área da segmentação de mercado e posicionamento competitivo aplicado pelas empresas do sector do turismo na Cidade de Chimoio, cria uma mais-valia para as empresas que já se encontram a operar, assim como também para outros interessados em se concentrar neste mesmo mercado em estudo.

5.2.Sugestões Para Futuros Estudos

É possível considerar que o estudo efectuado poderá despertar interesse em outros pesquisadores nesta área de investigação podendo ser efectuada a partir das limitações apresentadas pelo presente estudo em que pudesse ser desenvolvido um estudo de caso múltiplo englobando todas as empresas actuantes no ramos da hotelaria na Cidade de Chimoio e que fosse direccionado através de outras metodologias fornecidas pelas diferentes literaturas existentes disponíveis em bibliotecas físicas e virtuais.

Uma outra sugestão de continuação deste estudo, pode ser através de um estudo efectuado em outros mercados nacionais e até internacionais com o objectivo de verificar se o problema decorrente no mercado hoteleiro da Cidade de Chimoio, também acontece em outros mercados e buscando descobrir quais as causas deste factor, que posteriormente pudesse ser efectuado uma comparação entre as respostas encontradas pelo estudo.

Ou ainda poderia ser efectuado um estudo focalizado em verificar empresas que fazem o uso das ferramentas de marketing, que efectuem o estudo de mercado e que se direccionassem as suas actividades de acordo com as necessidades constatadas no segmento alvo da empresa em estudo, com o objectivo de demonstrar os resultados adquiridos pela empresa que comporte uma segmentação de mercado e posicionamento competitivo e que servisse de incentivo para as empresas que não tem uma programa de segmentação de mercado e posicionamento estruturado e implementado devidamente. Podendo também ser usado diferentes metodologias como por exemplo o método quantitativo.

Poderiam ser também incluídos nestes estudos a percepção dos segmentos alvos sobre as actividades de segmentação de mercado e posicionamento desenvolvidos e se chegam aos

clientes de forma esperada pelas empresas, pois uma coisa é a forma de divulgação e outra é a forma como o público-alvo recebe e assimila a informação transmitida.

5.3.Recomendações para o Trabalho

O estudo demonstrou que as empresas em análise não comportam na sua gestão programas de marketing como as ferramentas de segmentação de mercado e posicionamento competitivo e por esse facto deixa-se aqui como recomendações para as empresas estudadas e para outras que ainda não tenham um plano em curso que considerem esta possibilidade de uso das ferramentas de marketing que os direcione e direcione as suas actividades com o objectivo de alcance de resultados positivos e favoráveis para as empresas tanto na qualidade dos serviços prestados, como também sobre o desempenho financeiro das mesmas face aos seus concorrentes.

Este facto foi considerado por alguns autores que com a implementação das ferramentas de marketing poderá mudar a forma de gestão das empresas proporcionando maior segurança aos administradores e gestores as instituições hoteleiras (Campomar e Ikeda, 2006).

Referências Bibliográficas

- AAKER, D.A. (1998). *Marcas – Brand Equity: Gerenciando o valor da marca*. São Paulo. Elsevier. 10ª Ed.
- AAKER, D.A.; DAY, G.S. (1989). *Investigación de mercado*. McGraw-Hill. México.
- AAKER, D.A.; SHANSBY, J. G. (1988). *Positioning your product*. *Business Horizons*. Vol. 25. May-June.
- ACHENBAUN, A.A. (1974). *Who say you need research to position a brand?* *Journal of advertising*. Vol. 3.
- ALPERT, L.; GATTY, R. (1969). *Product positioning by behavioral life-styles*. *Journal of marketing*. Vol. 33. April.
- AMA – American Marketing Association. (2008). *Press release – the American marketing association releases new defition for marketing*. Acessado em: <http://www.marketingpower.com> em 22 de Dezembro de 2015, 14.53.
- ANDREASEN, A. R. (1966). *Geographic mobility and market segmentation*. *Journal of marketing research*. Vol III.
- ANSARI, A.; ECONOMIDES, N.; GHOSH, A. (1994). *Competitive positioning in markets with nonuniform prefernces*. *Marketing science*. Vol. 13(3).
- ASSAEL, H.; ROSCOE, A. M. (1976). *Approaches to market segmentation analysis*. *Journal of marketing*. October.
- ATAUIJE, R. N.A. (2000). *O processo de posicionamento de marketing: estudo de caso junto a uma empresa de automação industrial*. Dissertação de mestrado apresentada na FEA-UPS.
- BEANE, T. P.; ENNIS, D. M. (1987). *Market segmentation: a review*. *European journal of marketing*. Vol. 21.
- BRANDT, S. C. (1966). *Dissecting the segmentation syndrome*. *Jornal of marketing*. Vol. 30. October.

- CALATONE, R. J.; SAWYER, A. G. (1978). *The stability of benefit segments. Journal of marketing research.* Vol. XV. August.
- CANASTRA, F. *et al.* (2015). *Manual de Investigação da Universidade Católica de Moçambique.* Instituto Integrado à investigação científica. Beira. Moçambique.
- CHURCHILL, G.A.; PETER, J. P. (2005). *Marketing – criando valor para os clientes.* Ed. Saraiva. São paulo. 2ª Edição.
- DIBB, S. (1999). *Criteria guiding segmentation implementation: reviewing the evidence. Journal of strategic marketing.* Vol. 7.
- DIBB, S. (2005). *Market segmentation implementation barriers and how to overcome them. The marketing review.* Vol. 5.
- DIMINGO, E. (1988). *The fine art of positioning. The journal of business strategy.* March/April.
- DOYLE, P.; SAUNDERS, J. (1985). *Market segmentation and positing in specialized industrial markets. Journal of marketing.* Vol. 49(2).
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. (2005). *Estratégias de marketing.* Ed. Thomson. São Paulo.
- FERREIRA, L. B. (2010). *Estratégias de segmentação da hotelaria para o turismo de negócios: estudo de caso em São Luís(MA).* Programa de Pós Graduação. Dissertação de Mestrado apresentado na Universidade de São Paulo.
- FONSECA, J.J. S. (2002). *Metodologia de pesquisa científica.* Fortaleza: UEC. Apostostila.
- GARCIA, N. M.; NETO, E.R.S.; PELISSARI, A.S.; DIAS, R.S.; DUTRA, E. V. (2013). *Gestão contemporânea.* Vila Velha. V.3. Nº 2.
- GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa.* 1ª Edição. Porto Alegre.

- GIL, A. C. (2007). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo. Atlas.
- HARTMANN, P.; IBÁÑEZ, V. A.; SAINZ, F. J.F. (2005). *Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies*. Marketing intelligence & planning.
- HASSAN, S. S.; CRAFT, S. H. (2005). *Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options*. The journal of consumer marketing. Vol. 22(2/3).
- HEMZO, M.Â. (1992). *O posicionamento estratégico de marketing em grandes empresas alimentícias: um estudo exploratório*. Dissertação de mestrado apresentada na FEA-USP.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A. (1996). *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de posicionamento de marketing no mercado*. São Paulo. Makron Books.
- HOUSTON, F. S.; HANIESKI, J. F. (1976). *Pooled marketing and positioning*. Journal of advertising. Vol. 5.
- HUTT, M. D; SPEH, T. W. *B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. (2002) 7ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- KELLER, K. L.; MACHADO, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. Prentice Hall. São Paulo.
- KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. (2008). *Marketing*. McGraw-Hill. São Paulo. 8ª Edição.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2005). *Princípios de Marketing*. Prentice-Hall. São Paulo. 9ª Edição.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006). *Administração de marketing*. Person – Prentice Hall, São Paulo, 12ª Edição.
- KOTLER, P. (2000). *Administração de marketing*. A edição de novo milênio. 10ª Edição. São Paulo.

- LAMBIN, J-J. (2000). *Marketing estratégico*. McGrawHill. Portugal. 4ª Edição.
- LARA, S.B. (2001). *Marketing e vendas na hotelaria*. 2ª ed. São Paulo: Futura.
- LIMA, M.I.C.; PORTO, R. B. (2012) *Efeito prolongado das estratégias de comunicação de marketing e dos indicadores setoriais no faturamento de bares*. *Revista brasileira de marketing*. São Paulo. V. 11. Nº 3.
- LEVY, S. (1959). *Symbols for sale*. Harvard Business Review. Vol. 37(4).
- LOVELOCK. C. H; WRIGHT, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- MINAYO, M. C. de S. (2007). *O desafio do conhecimento*. 10ª Ed. São Paulo: HUCITEC.
- MCDONALD, M.; DUNBAR, I. (1998). *Market Segmentation – How To Do It, How To Profit From It*. Palgrave. New York, 2nd Editions.
- OLIVEIRA, B. (2005). *Proposição de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços*. Tese de Doutorado na FEA-USP.
- OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. (2006). *O processo de posicionamento competitivo de marketing*. Anais do II EMA – Anpad. Rio de Janeiro.
- PORTER, M. (1986). *Estratégia comparativa: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo. Ed. Campus. 17ª Edição.
- RICHERS, R. (1991). *Segmentação de mercado: uma visão de conjunto*. 1991a in RICHERS, R.; LIMA, C. P. *Segmentação: Opções estratégicas para o mercado brasileiro*. Ed. Nobel. São Paulo.
- RIES, A.; TROUT, J. (1972). *The positioning era cometh*. *Advertising Age*. Acessado em <http://www.ries.com/articles-positioningera.php> em 26.12.2015, 15.12.
- RODRIQUES, W. C. (2007). *Metodologia Científica*. FAETEC/IST. Paracambi.

- KOTLER, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- SRINIVASAN, K. (2009). *Tourism marketing: a service marketing perspective*. MPRA Acessado em <http://mpra.ub.uni-muenchen.de>. Acessado em 29 de Novembro de 2015. 22.35.
- TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. Â. (1991). *O processo de posicionamento e marketing estratégico*. Anais do XV ENANPAD. Belo Horizonte.
- TOLLEY, B.S. (1975). *Identifying user through a segmentation study*. Journal of marketing. April.
- VELOSO, A. R. (2008). *Estratégias de segmentação e posicionamento direcionadas para o mercado infantil*. Programa de Pós Graduação. Dissertação de Mestrado apresentado na Universidade de São Paulo.
- WEINSTEIN, A. (1995). *Segmentação de Mercado: com apêndice – segmentação de mercado no brasil*. Ed. Atlas. São Paulo.
- WIND, Y.; DOUGLAS, S.P. (1972). *International market segmentation*. *European Journal of marketing*. Vol. 6.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Daniel Garssi (trad.) 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Boletim da República. (2013). *Decreto 97 de 31 de Dezembro*. Conselho de Ministros. I série. Número 104.
- Boletim da República. (2014). *Decreto 22 de 16 de Maio*. Conselho de Ministros. I série. Número 40.
- Conselho de Ministros. (2004). *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo*. Aprovado pela 15ª Sessão Ordinária.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A.; OLIVEIRA, T. M. V. (2006). *Uma pesquisa sobre o planejamento de marketing feita no Brasil*. In: CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A.A. O

planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva.

- DOYLE, P.; SAUNDERS, J. (1985). *Market segmentation and positioning in specialized industrial markets. Journal of Marketing*. Spring, 49. P 24-32.
- TRIVINÕS, A. N. S. (1987). *Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- PORTER, M. (1986). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ROESCH, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Daniel Grassi (trad.) 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Governo Provincial de Manica. (2014). *Balanço do Quinquénio*. Direcção Provincial do Turismo.
- KOTLER, P. (1985). *Marketing (edição compacta)*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. (2003). *Marketing Management (11th edition)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- PERRY, C. (1998). *Processes of a case study for postgraduate research in marketing*. European Journal of Marketing. Vol. 32. P. 785-802.
- POTTON, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA. 3rd Edition.
- MCDONALD, M.; DUNBAR, I. (1998). *Market Segmentation – how to do it, how to profit from it*. Palgrave. New York. 2nd Edition. P. 1-376.
- MEYKUT, P; MOREHOUSE, R. (1996). *Beginning qualitative research – a philosophical and practical guide*. The falmer press. London. P. 1-194.

- MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. (2003). *Comportamento do Consumidor*. São Paulo. Pearson Pertince Hall. P. 1-403.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. (1995). *Desining qualitative*. 2nd Edition. Sage Publication. Thousand Oaks. P. 1-178.
- KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E.N.; REDULIUS, W. (2007). *Marketing*. McGraw-Hill. São Paulo. 8^a Edição. P. 1-720.
- CLANCY, K. (2002). *Abaixo a intuição*. HSM Management. Vol. 33. Julho – Agosto.~
- BROMLEY, D. B. (1986). *The case study method in psychology and related disciplines*. John Wiley & Sons. Chichester. P. 1-351.
- EISENHARDT, K. M. (1989). *Better Stories, not better constructs, to generate better theory*. A Rejoinder to Eisenhardt. The Academy of Management Review. Vol. 38(3). Aug. P. 437-447.
- FEING, J. R.; ORUM, A. M.; SJOBERG, G. (1991). *A case for the study*. The university of North Carolina Press. USA. P. 1 – 290.
- MASON, J. (1996). *Qualitative Researching*. Sage Publications. Thousand Oaks. CA. P. 1 – 180.
- JOHNSON, R. M. (1971). *Market Segmentation: a strategic management tool*. Journal of Marketing Research. Vol VIII. P. 13 – 28.
- FONSECA, J.J. S. (2002). *Metodologia de Pesquisa Científica*. Ceará: Universidade Estadual de Ceará.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora UFRGS.
- BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. P. *The Development and validation of a scale measuring consumer / costumers – derived generic typology of positioning strategies*. *Journal of Marketing Management*. n. 20. P. 5 – 43.

- GOLDIM, J. R. (2001). *Grupos focais como técnicas de investigação qualitativa: desafios metodológicos*. Revista Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia. L 2. P. 149-161.
- CRAVENS, H. (1991). *A Scientific project locked in time: The Terman Genetic Studies of Geniis*. American Psychology. P. 183 – 189.
- LENDREVIE, J.; LINDON, D.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, V. (1980). *Mercator: Teorias e Práticas do Marketing. 6ª Edição (actualizada)*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- DRUKER, P. F. (1975). *Adminitração: tarefas, responsabilidades, práticas*. V.1. São Paulo: Pioneira.
- MARQUES, E. C. L. (2012). *Social Networks, segregation and Poverty in São Paulo*. Internacional Journal of Marketing.

Anexos

Anexo 1 – Credencial da UCM para Direcção Provincial do Turismo-----	83
Anexo 2 – Roteiro da Entrevista aos Gerentes/Administradores-----	84
Anexo 3 – Roteiro da Entrevista aos Trabalhadores-----	85
Anexo 4 – Roteiro da Entrevista aos Clientes-----	86
Anexo 5 - Tabela de Preços da Residencial Daniyu-----	87
Anexo 6 - Tabela de Preços da Residencial Dabhad-----	88
Anexo 7 - Tabela de Preços do Inter Hotel Chimoio-----	89
Anexo 8 – Autorização da Direcção Provincial do Turismo-----	90

Anexo 1 – Credencial da UCM para Direcção Provincial do Turismo



Universidade Católica de Moçambique
Faculdade de Engenharia
Rua 10 de Junho, 105, Nossa Senhora da Conceição, CP 821
Chimoio, Moçambique
Tel: +258 25 827241
E-mail: fce@ucm.ac.mz

CREDÊNCIAL

Direcção Provincial
da Cebung e
Turismo - Manica / Chimoi

Vimos mui respeitosamente Solicitar a Vossa Ex^{ma} se digne, dentro das possibilidades, facilitar a recolha de informações da(s) estudante(s) de Nome Unesa Ismael Abdul Gafar Bettencourt do

curso MBA de

que está devidamente crenciado(a) no âmbito de pesquisa do trabalho do fim do curso ou Dissertação na(s) cadeira(s) de

dentro do tema:
Impacto da segmentação de Mercado e Posicionamento Competitivo das Pequenas e Médias Empresas no sector do Turismo.

Agradecemos desde já, toda a colaboração e mais uma vez reiterar que a Universidade não classificará como falta de boa vontade de colaborar em casos de vossas Instituição, não puder satisfazer o desejo do(s) nosso(s) estudante(s).

Chimoio, aos 26 de Outubro de 2015



Universidade Católica de Moçambique (Sede central) - Rua Marquês de Soveral, 960 C.P. 821 -
Tel: (+258) 25 71 7235 Fax: (+258) 25 211520

Anexo 2 – Roteiro da Entrevista aos Gerentes/Administradores

1. A empresa tem definido o tipo de clientes que deseja que adquiram os vossos serviços?
2. Qual a estratégia da empresa para angariar mais clientes?
3. Quais os métodos usados para selecção do público-alvo (clientes)?
4. Em que base se assenta a selecção dos serviços prestados aos clientes actualmente?
5. Quais são os desafios que a empresa enfrenta?
6. Que estratégias têm sido usadas para fazer face aos desafios?
7. Aplicadas as estratégias, verifica um crescimento na rentabilidade da empresa?
8. A empresa efectua pesquisa de mercado para perceber como os concorrentes se posicionam no mercado?
9. Que estratégia a empresa usa para causar diferença perante o público-alvo face a concorrência?
10. Quais os métodos utilizados para fazer chegar a informação desejada ao segmento alvo?
11. Face as reclamações constatadas pelo livro de reclamações, quais são as medidas tomadas pela gestão da empresa?

Anexo 3 – Roteiro da Entrevista aos Trabalhadores

1. Como é prestado o vosso serviço ao cliente?
2. A empresa faz algumas formações aos trabalhadores para explicar a forma adequada para atenderem aos clientes?
3. Os problemas apresentados pelos clientes são solucionados prontamente?
4. Como é a relação entre os trabalhadores e a gerência?
5. As reclamações feitas pelos clientes são levadas em consideração pelos colaboradores?
6. Que avaliação faz do nível de qualidades dos serviços que presta aos clientes?
7. Existe boa relação de trabalho entre o patrono e os trabalhadores?

Anexo 4 – Roteiro da Entrevista aos Clientes

1. Como avalia os serviços prestados pela empresa?
2. Os trabalhadores tratam os clientes de forma adequada?
3. Quando faz alguma reclamação a gerência, estes atendem prontamente?
4. Está satisfeito(a) com os serviços prestados pelo hotel/residencial?
5. Existe algum serviço que gostaria que fosse agregado aos serviços prestados pelo hotel/residencial?

Anexo 5- Tabela de Preços da Residencial Daniju

DANIJU
RESIDENCIAL

Tel/Fax : 251 24034
Email: rdaniiu@gmail.com
CHIMOIO - MOÇAMBIQUE

SINTA-SE EM SUA CASA FORA DELA

QUARTOS	1 PESSOA (MZM)	2 PESSOAS (MZM)
QUARTO DUPLO (DUAS CAMAS)	2,600,00	3,500,00
QUARTO CASAL	2,600,00	3,000,00
COLCHAO EXTRA (EXTRA MATTRESS)	ATÉ 10 ANOS	850.00

Os preços incluem pequeno almoço e IVA
(Prices including breakfas & tax-17%)

HORARIO DE PEQUENO ALMOÇO (BREAKFAST)

SEGUNDA À SEXTA FEIRA (MON-FRI) 7:00 h as 10:00 h
FERIADOS, SÁBADOS E DOMINGOS 7:30 h as 10:30 h
(HOLIDAYS, SAT & SUN)

Check Out-----11.00 Horas

- :TV canais básicos Dstv,nacionais
- :Internet por wireless
- :Estacionamento seguro

O PAGAMENTO DEVE SER EFECTUADO NO CHECK IN.
A GERENCIA AGRADECE

Anexo 6- Tabela de Preços da Residencial Dabhad



Residencial Dabhad

Rua do Bárue, 32 Tel/Fax: 25 12 32 64 Cel: 82 38 55 480
Chimoio - Moçambique

Site: www.dabhad.com

email: dabhad@tdm.co.mz

TABELA DE PREÇOS

QUARTO CASAL -----	1.750,00
QUARTO SOLTEIRO C/ 2 CAMAS -----	1.750,00
QUARTO CASAL (EXECUTIVO) -----	1.950,00
QUARTO CASAL (VIP) -----	2.500,00
COLCHÃO EXTRA -----	400,00

NOTA:

- PEQUENO ALMOÇO INCLUIDO.
- PREÇOS COM IVA INCLUIDO.

Chimoio, aos 02 de Agosto de 2015


Rua do Bárue N°32 Telefone: 25 12 32 64
Cell: 82 3855480 CHIMOIO-MAHICA

(A Gerência)

Anexo 7 - Tabela de Preços do Inter Hotel Chimoio



PREÇARIO / PRICE LIST

QUARTO/ROOM:

Standard MT 5.500.00

Jr Suit MT 7.500.00

VIP Suit MT 13.000.00

Salas de Conferência

Até 20 Pessoas- Sala Vumba – MT 3.800.00+IVA

Até 35 Pessoas- Sala Messica – MT 5.000.00+IVA

Até 130 Pessoas- Sala Gorongoza – MT 10.000.00+IVA

Extras:

Cama Extra/ Extra bed MT 800.00

Berço/ Candle Grátis/Complimentary

Peço do quarto inclui Pequeno Almoço/ Breakfast included

Câmbio/Exchange Rate:

USD/MT 50.00

ZAR/MT 3.00

EURO/MT 55.00

NOTA INFORMATIVA

Pagamento do quarto na hora do check In
Payment of room rate at Check In

Check In – 14:00 horas

Check out - 12:00 horas

Pagamento em moeda estrangeira o troco será em moeda nacional
Payment done in foreign currency the change will be in meticaís

A GERÊNCIA

Nota: Todos os preços são em meticaís e incluem IVA á taxa legal em vigor.
Os preços constantes nesta lista estão sujeitos a alteração sem aviso prévio.

Inter - Chimoio Hotel

Av. 25 de Setembro, 18 B - Chimoio - Moçambique

Tel: (+258) 25 124 200/1 - Fax: (+258) 25 124 202

Cel.: (+258) 82 305 7233 / 84 242 0000

Email: chimoio@interhotels.co.mz

www.interhotels.co.mz

Inter - Tete Hotel

Estrada da Zâmbia B. Matundo - Tete - Moçambique

Tel: (+258) 25 220 049 / 25 220 058 - Fax: (+258) 25 220 035

Cel.: (+258) 82 242 0000 / 84 692 0565

Email: tete@interhotels.co.mz

Av. 25 de Setembro, 18 B - Tel: (+258) 251 24 200/1 - Fax: (+258) 251 24 202 - Cel.: (+258) 84 242 0000 / 82 305 7233

Email: interchimoio@gmail.com - www.interhotels.co.mz

Chimoio, Moçambique

Anexo 8 – Autorização da Direcção Provincial do Turismo



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
GOVERNO DA PROVÍNCIA DE MANICA
DIRECÇÃO PROVINCIAL CULTURA E TURISMO

À:
**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE
MOÇAMBIQUE**
DELEGAÇÃO DE MANICA
Chimoio

N/ Ref^o 124/DPCULTUR/DAT/995/2016

ASSUNTO: RESPOSTA AO PDIDO DE INFORMAÇÃO PARA DISSERTAÇÃO

Exmo Senhor,

Recebemos da Senhora **Uneisa Ismael Abdul Gafar Bettencourt** a credencial que solicita fazer o estudo direccionado as empresas do Sector do Turismo e colher outras informações relevantes do sector que foi autorizada pelo despacho competente datado de 29 de Outubro de 2015.

Com os melhores cumprimentos

Chimoio, aos 01 de Março de 2016

Ø Director Provincial

Jossia Vurandé

(Insp. Sup. Administrativo N1)

