



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PATRÍCIA GOMES BARBOSA LIMA

**A ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO DE *RESORTS*
COMO IMPULSIONADOR DO TURISMO NA BAHIA:
ESTUDO DE CASO DO COMPLEXO COSTA DO SAUÍPE**

Salvador
2006

PATRÍCIA GOMES BARBOSA LIMA

**A ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO DE *RESORTS*
COMO IMPULSIONADOR DO TURISMO NA BAHIA:
ESTUDO DE CASO DO COMPLEXO COSTA DO SAUÍPE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - EAUFBA, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Alban Suarez

Salvador
2006

Escola de Administração – UFBA

L732 Lima, Patrícia Gomes Barbosa
A estratégia de atração de resorts como impulsionador do turismo na Bahia: estudo de caso do complexo Costa do Sauípe / Patrícia Gomes Barbosa Lima. – 2006.
148 f.

Orientador: Prof.º Dr.º Marcus Alban Suarez.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2007.

1. Turismo. 2. Resorts – Administração – Bahia. 3. Hotéis - Bahia. 4. Estratégia. 5. Marketing. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Suarez, Marcus Alban. III. Título.

338.47
CDD 20. ed.

TERMO DE APROVAÇÃO

PATRÍCIA GOMES BARBOSA LIMA

A ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO DE *RESORTS* COMO
IMPULSIONADOR DO TURISMO NA BAHIA: ESTUDO DE
CASO DO COMPLEXO COSTA DO SAUÍPE

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA), pela seguinte banca examinadora:

Marcus Alban Suarez - Orientador _____
Doutor em , Universidade Federal da Bahia (UFBA)
FEA/ Universidade de São Paulo (USP)

Cláudio Guimarães Cardoso _____
Doutor em
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Dr. Ernani Coelho Neto _____
Doutor em
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 01 de novembro de 2006.

A meus pais, que com seu amor e suas escolhas me estimularam a trilhar os caminhos da busca do conhecimento.

A meu marido, companheiro do coração e de tantas jornadas profissionais, que sempre esteve ao meu lado nas dificuldades e desafios.

A Luana, meu rebento e inspiração maior, a quem espero também inspirar a sempre buscar o caminho do seu coração.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas foram essenciais na realização deste trabalho: com estímulos, palavras amigas, contatos, informações, disponibilidade...

Em primeiro lugar agradeço a meu orientador, Prof^o Dr. Marcus Alban Suarez, peça fundamental para esta dissertação, não apenas pela sua sagacidade, inteligência e profundidade teórica, características esperadas em um pesquisador com seu grau de experiência e maturidade, mas principalmente pelo seu apoio incondicional, interesse, disponibilidade e confiança.

Agradeço à banca examinadora pelas suas contribuições e genuíno interesse no desenvolvimento da academia.

Sérgio Foguel, Ruy Rego, Landulfo Almeida, Marina Almeida, René Pimentel, Ângelo Oliva, Maria Tereza Martinez Romero e Dude foram pessoas importantíssimas na indicação de fontes de informação, peças-chave para o trabalho. Meu agradecimento especial a Robert Philips (ex-colaborador da Odebrecht), Adalberto Prates Jr. (ex-colaborador da Sauípe S/A) e Maria Helena Santana (EcoResort), Reinaldo Dantas (SCT), Selma Pereira (PREVI), Gilmário Nunes (ex-colaborador da Sauípe S/A), Aline Zorthea (Bahiatursa), Jorge Lavigne (Bahiatursa), Marcos Almeida (Salvatur), Jorge Ávila (Salvatur) e aos colaboradores da Fundação Instituto Miguel Calmom (IMIC), pela disponibilidade e informações fornecidas, apesar da sua agenda ocupada.

Aos colegas do mestrado, obrigada pelo apoio e coleguismo sempre. Agradeço também aos professores do Mestrado em Administração da UFBA, que contribuíram enormemente para o meu crescimento na administração, pela sua dedicação e aposta na docência, tão importante função para qualquer país, e em especial para o nosso, que se depara com grandes desafios a superar na busca de melhores condições para nossa população.

Não poderia deixar de mencionar a equipe do NPGA, na figura de Dacy, Anaélia, Alane, Ernani e Adriano, sempre dispostos a auxiliar no possível.

Um agradecimento especial para minha irmã Rita Lima, cujo apoio foi tão importante na fase de elaboração do documento, aos amigos presentes e ausentes, e a meu irmão, que, na falta da presença paterna, faz as vezes de pai e está sempre verdadeiramente torcendo pela minha felicidade.

Por fim agradeço a Deus, o mais importante de todos ou auxílios, que sempre me mandou desafios, me iluminou e carregou nos momentos difíceis e, acima de tudo, me manteve no caminho.

*“E aprendi que se depende sempre
De tanta, muita, diferente gente
Toda pessoa sempre é as marcas
Das lições diárias de outras tantas pessoas*

*É tão bonito quando a gente entende
Que a gente é tanta gente onde quer que a gente vá
É tão bonito quando a gente sente
Que nunca está sozinho por mais que pense estar*

*É tão bonito quando a gente pisa firme
Nessas linhas que estão nas palmas de nossas mãos
É tão bonito quando a gente vai à vida
Nos caminhos onde bate, bem mais forte o coração.”*

(trecho da música Caminhos do Coração, de Gonzaguinha).

RESUMO

A presente dissertação, realizada através de um estudo de caso, buscou avaliar os resultados empresariais auferidos pelo Complexo Hoteleiro Costa do Sauípe, empreendimento inovador que pretendeu, à época da sua concepção, fincar a bandeira da Bahia e do Brasil no mapa do turismo internacional. A relevância da investigação comprova-se pela forte estratégia de atração de equipamentos hoteleiros de característica similar conduzida pelos órgãos baianos de fomento ao turismo, conjugada aos resultados do complexo, que se demonstraram na prática aquém das expectativas dos atores sociais atingidos por ele. A investigação conduzida foi dividida em quatro partes. A primeira buscou reconstruir a concepção do projeto, detalhando as informações disponíveis à época aos gestores do empreendimento, principalmente no que diz respeito à segmentação de mercado esperada, aos objetivos propostos para o empreendimento e ao posicionamento e estratégias mercadológicas planejadas para atingi-los. A segunda parte mapeou os resultados auferidos pelo complexo com base nos seus objetivos, resgatados na seção anterior. Adicionalmente foram apresentadas as reformulações estratégicas anunciadas ao público em 2003. A terceira parte apresentou um comparativo entre os resultados e estratégias obtidos por Costa do Sauípe e pelo Praia do Forte EcoResort, objeto escolhido pela sua proximidade física e similaridade da oferta, bem como pela sua longevidade e reconhecidos resultados positivos, ainda que sua operação tenha escala quase 5 vezes menor. Como resultado do estudo percebeu-se que os baixos resultados de Sauípe não podem ser imputados a um processo de planejamento equivocado, visto que a reorientação estratégica promovida pelos seus gestores em 2003 basicamente retomou os conceitos inicialmente propostos na sua concepção. A estratégia planejada, entretanto, não se traduziu em ação, pelo menos no que diz respeito à percepção do posicionamento da oferta em algumas das suas idéias essenciais: 1 – o empreendimento não foi percebido como uma experiência baiana; 2 – o lazer e diversão deixaram a desejar; 3 – o serviço foi um item mal avaliado pelos hóspedes. Do comparativo entre os empreendimentos pôde-se verificar que o EcoResort teve maior sucesso em todos estes itens, bem como na manutenção de uma estratégia de diferenciação, conseguindo manter sua vantagem competitiva ao agregar continuamente valor aos hóspedes na busca da prática de preços *premium*.

Palavras-chave: Costa do Sauípe; Hotelaria; Turismo; Estratégia; Marketing; Serviço; Segmentação de Mercado; Posicionamento; Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

The current dissertation was performed with a case study approach and aimed to evaluate the business performance of the Costa do Sauípe Resort Complex, a project that brought a series of innovative features to the local tourism and by the time of its planning phase intended to insert Bahia and Brazil in the international tourism map. The relevance of this study can be shown by highlighting the combination of the current and strong strategy carried out by the Bahian tourism organisms of attracting similar equipments to the vicinity region and the poor results achieved by the complex, which turned to be far beyond the high expectations inspired by the project in its stakeholders. The investigation was divided into four parts. The first part reconstructed the project's planning phase, and detailed the information available by that time to the project leaders, especially those concerning the expected market segmentation, project goals and marketing positioning and strategies designed to achieve them. The second part gathered the results achieved by the complex, based upon the project goals previously collected. In addition to that it presented the strategic reviews announced in 2003 by Sauípe's managers. The third part compared the results and strategies carried on by Sauípe to Praia do Forte EcoResort, comparison object chosen for its surrounding location and offer similarity, as well as for its longevity and acknowledged positive business results, even though its operation is almost 5 times smaller than Sauípe. It turned out as a conclusion that the unsatisfactory results of Sauípe cannot be linked to failure in the planning process, given that the strategy reviews made in 2003 basically restore the concepts planned in its conception phase. The launching strategy was therefore not turned into action, at least in which regards the offer positioning perception in some of its essential ideas: 1 – the resort was not understood as a bahian experience; 2 – the entertainment and leisure aspect was below expectations; 3 – the service was poorly rated. Comparing both enterprises it was perceived that the EcoResort succeeded not only in those items, but also in establishing and maintaining a differentiation strategy, keeping its competitive advantage by continuously adding value to its guests and practicing premium prices.

Keywords: Costa do Sauípe; Hotel Industry; Tourism; Strategy; Marketing; Services; Market Segmentation; Positioning; Performance Indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Entrada de Turistas no Brasil (Milhões)	19
Figura 2 - Turistas por Origem (em mil)	19
Figura 3 - Linha do Tempo do Complexo Hoteleiro Costa do Sauípe	34
Figura 4 – Demanda potencial Costa dos Coqueiros - Segmentação Geográfica	49
Figura 5 - Representação do complexo Costa do Sauípe	74
Figura 6 - Resultado Sauípe – Lucro/Prejuízo Líquido do exercício 2000-2005 (R\$milhões)	81
Figura 7 – Resultado Sauípe – Ocupação média – 2000-2005	82
Figura 8 – Costa Sauípe – Diária média (bruta) (R\$) - 2000-2005	84
Figura 9 – Costa Sauípe – Diária média (bruta) (U\$) - 2000-2005	85
Figura 10 – Costa do Sauípe – Gasto mensal/quarto (R\$) – 2000-2005	87
Figura 11 - Atração de Turistas Internacionais (Participação %)	88
Figura 12 - Peças publicitárias ilustrativas da campanha de reposicionamento do complexo (folheto e site)	102
Figura 13 - Desempenho Eco Resort Lucro Líquido do Exercício – 1999-2004	111
Figura 14 - Desempenho EcoResort - Ocupação média (%) – 2000-2005	111
Figura 15 - EcoResort – Diária média bruta (R\$) – 1999-2004	112
Figura 16 - EcoResort – Diária média bruta (U\$) – 1999-2004	113
Figura 17 - EcoResort – Gastos mensais por quarto (R\$) – 1999-2004	114
Figura 18 - Atração de Turistas Internacionais Participação (%)	115
Figura 19 - Comparativo de Desempenho Lucro Líquido do Exercício – 1999 a 2005	121
Figura 20 - Comparativo de Desempenho Gastos por Leito (R\$)	122
Figura 21 - Comparativo de Desempenho - Ocupação Média	122
Figura 22 - Comparativo de Desempenho Diária média (bruto R\$)	123
Figura 23 - Comparativo de Desempenho – Participação Internacional	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Turistas por Origem (em mil)	19
Tabela 2 – Panorama do Turismo (turistas em milhões)	20
Tabela 3 - Composição da demanda Costa dos Coqueiros - Padrão acomodação	48
Tabela 4 – Demanda potencial Costa dos Coqueiros - Segmentação Geográfica	49
Tabela 5 – Demanda potencial Costa dos Coqueiros - Segmentação Comportamental	51
Tabela 6 – Demanda potencial Europa	54
Tabela 7 – Demanda potencial Mercosul	56
Tabela 8 – Evolução do Mix de Produtos – Costa do Sauípe	71
Tabela 9 – Recomendações – Segmentação da oferta	72
Tabela 10 – Indicadores de Resultado Costa do Sauípe - Diária média bruta (R\$) – 2000-2005	84
Tabela 11 – Indicadores de Resultado Costa do Sauípe – Gasto mensal/quarto (R\$) – 2000-2005	87
Tabela 12 – Avaliação dos equipamentos – Meios de Hospedagem - 2002-2004	91
Tabela 13 – Avaliação da segurança – Costa do Sauípe - 2002-2004	93
Tabela 14 – Avaliação dos Equipamentos – Diversão Noturna - 2002-2004	93
Tabela 15 – Avaliação dos Equipamentos – Comércio e Compras - 2002-2004	94
Tabela 16 – Avaliação dos Equipamentos – Passeio Oferecidos - 2002-2004	94
Tabela 17 – Avaliação dos Equipamentos – Equipamentos de Lazer - 2002-2004	94
Tabela 18 – Avaliação dos Equipamentos – Bares e Restaurantes - 2002-2004	94
Tabela 19 – Avaliação dos Atrativos – Atrativos Naturais - 2002-2004	95

Tabela 20 – Avaliação dos Atrativos – Patrimônio Histórico/Cultural - 2002-2004	96
Tabela 21 – Avaliação dos Atrativos – Manifestações Populares - 2002-2004	96
Tabela 22 – Costa Sauípe – Intenção de retorno - 2002-2004	97
Tabela 23 – Costa Sauípe – Recomendaria a outros - 2002-2004	97
Tabela 24 – Evolução do Praia do Forte EcoResort	109
Tabela 25 – Evolução dos Preços - Praia do Forte EcoResort	109
Tabela 26 – Indicadores de Resultado EcoResort – Diária média bruta (R\$) – 1999-2004	112
Tabela 27 – Indicadores de Resultado EcoResort – Gasto mensal/quarto (R\$) – 1999-2004	113
Tabela 28 – Comparativo Sauípe x EcoResort – Diária média (bruta) (R\$) – 1999-2005	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV–BA	Associação Brasileira de Agências de Viagens - Secção Bahia
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária
ABIH–BA	Associação Brasileira da Indústria Hoteleira - Secção Bahia
ABLA	Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ACG	<i>Andersen Consulting Group</i>
ADVB–BA	Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil - Secção Bahia
AFA	André Sá e Francisco Mota Arquitetos
ANA	Agência Nacional de Águas
APA	Área de Proteção Ambiental
BAHIATURSA	Empresa de Turismo da Bahia S/A
CEPRAM	Conselho Estadual de Meio Ambiente
CNO	Construtora Norberto Odebrecht
CRA	Centro de Recursos Ambientais
CRT	Conselho Regional de Turismo
CTI - CD	Comissão do Turismo Integrado da Costa do Dendê
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DLIS	Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável
ECOPLAM	Empresa de Consultoria e Impacto Ambiental
EDSA	<i>Edward D. Stone Associates</i>
EIA	Estudo de Impacto Ambiental
EMTURSA	Empresa de Turismo S/A
ERA	<i>Economics Research Associates</i>
FACTUR	Faculdade de Turismo da Bahia
FGV – RJ	Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro
FIPTUR	Festival Internacional de Publicidade do Turismo e Ecologia
FLEM	Fundação Luis Eduardo Magalhães
FTC	Faculdade de Tecnologia e Ciência
FTE	Faculdade de Tecnologia Empresarial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES	Instituição de Ensino Superior
IH	Instituto de Hospitalidade
IMIC	Instituto Miguel Calmom
JUCEB	Junta Comercial do Estado da Bahia
MEC	Ministério da Educação
MH	Meio de Hospedagem
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PNB	Produto Nacional Bruto
PNMT	Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	Plano Plurianual
PRODETUR	Programa de Desenvolvimento do Turismo
PSF	Programa de Saúde Familiar
RATT	Rapel, Acampamento, Trilha e Turismo
RETUR	Revista Eletrônica de Turismo
RIMA	Relatório de Impacto Ambiental
SCT	Secretaria da Cultura e Turismo da Bahia
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SINDETUR–BA	Sindicato das Empresas de Turismo - Secção Bahia
SISTUR	Sistema de Turismo
SUIVEST	Superintendência de Investimentos Turísticos
TAM	Táxi Aéreo Marília
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNIFACS	Universidade Salvador

UNYAHNA	Associação Educacional Unyahna S/C
USP	Universidade de São Paulo
WATG	<i>Wimberly Allison Tong & Goo</i>
WTA	<i>World Travel Awards</i>
WTTC	<i>World Travel & Tourism Council</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
1.2 REVISÃO DA LITERATURA	25
1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA	29
2 O PROJETO ORIGINAL E AS EXPECTATIVAS GERADAS	33
2.1 HISTÓRICO DO PROJETO	33
2.2 OBJETIVOS E EXPECTATIVAS	40
2.3 PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO	43
2.3.1 Desafios Chave	45
2.3.2 Características da Demanda	46
2.3.3 Segmentação de Mercado e Comportamento De Consumo	48
2.3.3.1 Segmento Turismo de Lazer – Brasil	51
2.3.3.2 Segmento Turismo de Lazer – Europa	53
2.3.3.3 Segmento Turismo de Lazer – Américas (exceto EUA)	56
2.3.3.4 Segmento Turismo de Lazer – Estados Unidos	59
2.3.3.5 Segmento Afro-descendente – Estados Unidos	61
2.3.3.6 Segmento Viagens de Incentivo	62
2.3.3.6.1 Viagens de Incentivo – Estados Unidos	63
2.3.3.6.2 Viagens de Incentivo – Europa	64
2.3.3.7 Segmento Spas	65
2.3.3.8 Segmento Feiras, Convenções e Conferências – Brasil	67
2.3.4 Competição	68
2.3.5 Posicionamento Pretendido	69
2.3.6 Estratégias Mercadológicas	71
2.3.6.1 O Produto	71
2.3.6.2 Preço	75
2.3.6.3 A Distribuição	76
2.3.6.4 A Comunicação	77
3 RESULTADOS ALCANÇADOS E AJUSTES REALIZADOS	79
3.1 INDICADORES	79

3.1.1 Resultado Financeiro	80
3.1.1.1 Lucro Líquido do Exercício	81
3.1.1.2 Ocupação média	82
3.1.1.3 Diária Média	83
3.1.1.4 Gastos	85
3.1.2 Interesse Internacional	87
3.1.3 Visibilidade	89
3.1.4 Percepção	90
3.2 ADEQUAÇÕES MERCADOLÓGICAS	99
4 EM BUSCA DE UMA EXPLICAÇÃO	104
4.1 O PRAIA DO FORTE ECO RESORT	105
4.1.1 Breve histórico	106
4.1.2 Estratégias	108
4.1.2.1 Produto	108
4.1.2.2 Preço	109
4.1.2.3 Distribuição	110
4.1.2.4 Comunicação	110
4.1.3 Resultados	110
4.1.3.1 Resultado Financeiro	110
4.1.3.2 Interesse Internacional	114
4.1.3.3 Visibilidade	115
4.2.3.4 Percepção	116
4.2 ANÁLISES	120
4.2.1 Comparativo dos Resultados	120
5 CONCLUSÃO	126
REFERÊNCIAS	132
Anexo A – Fluxo de Caixa esperado para Resorts (PRODETUR)	139
Anexo B – Metodologia da Pesquisa de Satisfação da Secretaria de Cultura e Turismo (SCT)	140
Apêndice A – Roteiro de Entrevista – Gestores e Planejadores do Complexo Costa do Sauípe	141
Apêndice B – Roteiro de Entrevista – Canal de Distribuição	145
Apêndice C – Roteiro de Entrevista – Agências de Publicidade	146
Apêndice D – Roteiro de Entrevista – Gestores e Planejadores do Praia do Forte EcoResort	147
Apêndice E - Análise evolutiva das Pesquisas de Turismo Receptivo coletadas pela SCT	148

1 INTRODUÇÃO

Há algum tempo a indústria do turismo é visualizada como maior indústria do mundo, tanto por empresários do setor quanto por estudiosos das tendências do futuro. Naisbitt (1994, p.116) chegou a afirmar que “na contribuição para a economia global, o turismo não tem rival.”

Segundo estimativas do *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2006) a atividade irá contribuir com 10,3% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial em 2006 e gerará 234 milhões de empregos (ou 8,7% dos postos de trabalho mundiais). Apenas o turismo internacional movimentou em 2005 U\$523 bilhões, atendendo a um mercado de 690 milhões de turistas.

Nos anos 90 o turismo alçou o papel de setor chave para o crescimento do país. A participação brasileira no turismo global representa 0,8% da receita e 0,6% do fluxo turístico internacional. Para contextualizar o fraco desempenho brasileiro, este ocupou em 2004 o 36º lugar no *ranking* de destinos preferidos do turismo internacional, atrás de nomes como Croácia, Ucrânia e Hungria.

A atividade no Brasil vem se recuperando desde 2003, quando retornou ao patamar de desempenho do ano 2000 após quedas sucessivas nos anos de 2001 e 2002, fortemente influenciadas por questões macro-ambientais.

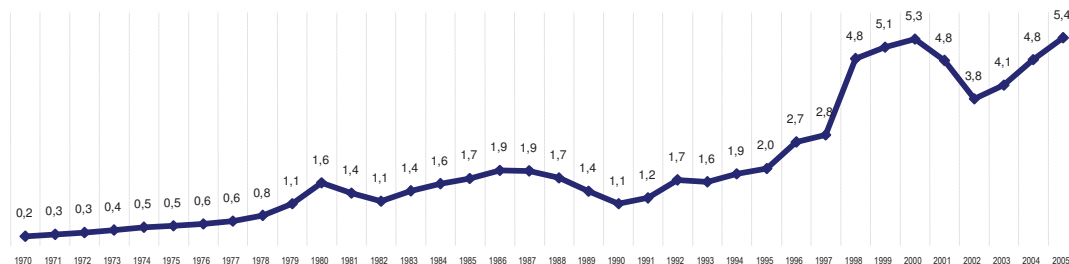


Figura 1 - Entrada de Turistas no Brasil (Milhões)
Fonte: Embratur (2006).

A principal razão da acentuada queda na emissão de turistas em 2001 e 2002 foi a crise Argentina, à época maior emissor de turistas para o Brasil, que sozinha foi responsável pela redução de 670 mil turistas em 2002, o que representou uma queda de 49,2% no total de turistas argentinos e 14,2% do total de turistas internacionais que visitaram o Brasil em 2001.

Tabela 1 – Turistas por Origem (em mil)

Regiões	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
América do Norte	406	460	608	648	744	693	753	791	839	942
América do Sul	1406	1520	2810	2962	3036	2418	1459	1532	18529	2016
Europa	671	702	1145	1228	1306	1431	1376	1568	1834	2069
Outros	183	168	255	269	227	231	195	200	292	331
Total	2666	2850	4818	5107	5313	4773	3783	4091	4794	5358

Fonte: Embratur (2006).

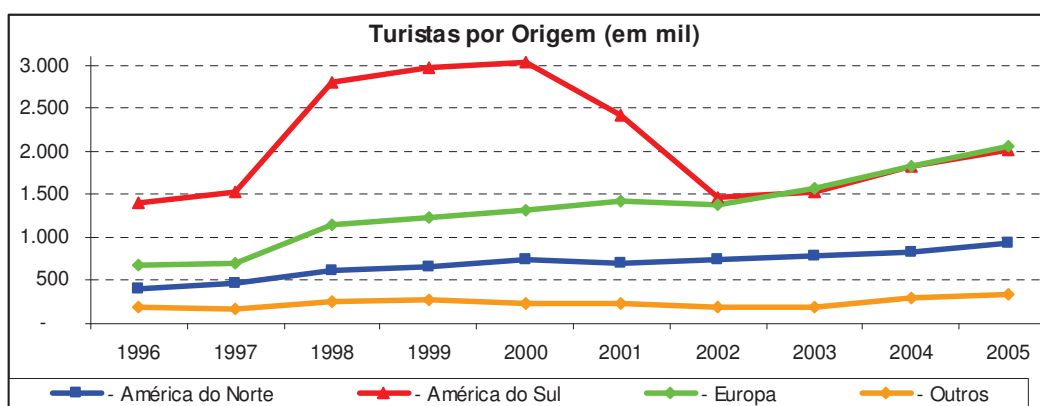


Figura 2 - Turistas por Origem (em mil)

Fonte: Embratur (2006).

A isto, some-se uma queda real no turismo internacional no mundo nestes dois anos, que afetou principalmente a emissão de turistas para as Américas, principalmente, motivada pela insegurança gerada pelos atentados terroristas aos Estados Unidos em 11 de setembro.

Apesar das muitas, reais e plausíveis explicações para o fraco desempenho brasileiro, dentro do cenário nacional a Bahia desponta como um exemplo a ser seguido no que tange ao desenvolvimento do turismo no estado, apresentando crescimento em torno de 6% ao ano desde 1999, à exceção de 2001, quando a atividade decaiu em função da conjuntura, sofrendo, portanto, um impacto menos significativo do que o observado no Brasil e na América do Sul.

Tabela 2 – Panorama do Turismo (turistas em milhões)

Ano	Mundo	Var (%)	Amér. do Sul	Var (%)	Brasil	Var (%)	Bahia	Var (%)	Salvador	Var (%)
1994	550,5	-	10,8	-	1,85	-	2,83	-	0,37	-
1995	565,5	2,72	11,8	9,26	1,99	7,45	2,86	1,06	0,38	1,41
1996	596,5	5,48	12,9	9,32	2,67	33,85	3,46	20,98	0,40	7,46
1997	610,8	2,40	13,5	4,65	2,85	6,91	3,65	5,49	0,42	3,03
1998	626,6	2,59	15,5	14,81	4,82	69,07	3,79	3,84	0,43	3,74
1999	650,2	3,77	15,1	-2,58	5,11	6,00	4,08	7,65	0,52	19,82
2000	687,3	5,71	15,2	0,66	5,31	4,04	4,33	6,13	0,51	2,29
2001	684,1	-0,47	14,4	5,26	4,77	-	4,14	-4,39	0,52	2,55
2002	702,6	2,70	12,5	13,19	3,78	-	4,43	7,00	0,55	6,15
2003	694,0	-1,22	14,2	13,60	4,09	8,12	4,71	6,32	0,58	5,56
2004	763,0	9,94	16,0	12,68	4,79	17,19	4,90	4,03	0,67	14,96

Fonte: OMT (2006).

A partir de movimentos vitoriosos a exemplo do carnaval de Salvador, a Bahia se estabeleceu como exemplo para outros estados brasileiros ao iniciar em 1992 o seu Programa de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR), posteriormente implantado no Nordeste e no Sul do Brasil.

Em sua primeira edição, o Prodetur I destinou um orçamento de US\$337 milhões para aplicação em investimentos de infra-estrutura (transportes, urbanização, saneamento, energia elétrica, telecomunicações e promoção dos destinos turísticos) em duas regiões da Bahia – a Costa do Descobrimento e a Costa dos Coqueiros, localizadas respectivamente nos Litorais Sul e Norte baianos. O objetivo dos investimentos era “alavancar o desenvolvimento das regiões deprimidas através da atividade turística.” (BAHIATURSA, 1992).

O documento editado pela Bahiaturisa salientava que os investimentos serviriam de apoio a investimentos maiores (da ordem de US\$ 2,9 bilhões) a quatro “Centros Turísticos” nas regiões supracitadas, a serem operados em regime de condomínio.

O relatório do PRODETUR chegava explicitamente a ressaltar como estratégia para a região o turismo de “praia e sol” em destinos “onde se faça tudo”, os denominados *Resorts*. Dentro da indústria turística nacional os *Resorts* são um segmento em franco crescimento. Segundo informações da Superintendência de Investimentos Turísticos (SUINVEST, 2004), da Secretaria da Cultura e Turismo da Bahia (SCT), a Bahia tem previstos US\$7,67 bilhões em investimentos privados para o período 1991-2020, entre projetos em operação, em implantação ou a serem iniciados. Destes investimentos, US\$1,92 bilhões, ou seja, 25% deste total corresponde a projetos em andamento ou no papel previstos para operar na Costa dos Coqueiros (SUINVEST, 2004). Boa parte destes investimentos se concretizou em grandes empreendimentos hoteleiros no formato *resort*, a exemplo do Iberostar em Praia do Forte, do Reta Atlântico em Imbassahy e do Vila Galé em Guarajuba, cuja operação plena mais que dobrará a oferta de leitos na Costa dos Coqueiros.

O Centro Turístico Forte Sauípe, empreendimento explicitamente citado no relatório do PRODETUR e posteriormente denominado Complexo Costa do Sauípe, era à época o maior e mais completo ícone da estratégia estadual. Mais do que

lançar um destino, o projeto nascia com a tarefa de mudar a escala do turismo nordestino e de inserir a Bahia no cenário turístico internacional.

Odebrecht S.A. [...] embarked upon a pioneering effort to reshape and reposition Northeast Brazil as an international and domestic tourist destination. Through the development of Porto Sauípe Tourist Park, Odebrecht is now in the planning stages of what should prove to be the defining project in terms of putting Bahia and the Northeast on the international tourist map. (ACG, 1995, p. 1).

Apesar de cuidadosamente concebido, com apoio de diversas consultorias nacionais e internacionais realizadas ao longo de 8 anos, tanto nas fases de concepção (avaliação do potencial do local como *resort*, pesquisa econômica e de mercado, desenvolvimento do conceito do *resort*, análise financeira, avaliação da demanda nacional e internacional, análise competitiva), quanto de implantação (projeto de recursos hídricos, critérios de parceria, projeto do campo de golfe), o Complexo Costa do Sauípe vem apresentando prejuízos consecutivos desde sua inauguração em outubro de 2000.

Nas palavras do atual presidente do Complexo, “desde o lançamento, há quatro anos, o empreendimento Costa do Sauípe, [...], ganhou fama de ser um grande elefante branco.” (ZUBARAN, 2004).

O alto grau de expectativa dos resultados deste projeto, conjuntamente com a forte estratégia de expansão dos equipamentos hoteleiros estaduais conduzida pelo governo do estado, torna relevante a investigação dos motivos da frustração destas expectativas gerada pelo seu desempenho empresarial. A partir deste tipo de investigação é possível chegar a conclusões que sejam passíveis de generalização, ou ainda a pistas para futuras investigações, que sirvam de baliza para o desenvolvimento turístico local e que possam ser aplicadas a outros casos com a devida adequação.

O objetivo deste trabalho é investigar as fases de concepção, implantação e operação do Complexo Costa do Sauípe em seus primeiros anos de vida, bem como os principais resultados alcançados pelo empreendimento, de forma a levantar possíveis razões que o levaram a resultados aquém dos esperados. Adicionalmente, baseado nas conclusões desta investigação, avaliar se a mudança estratégica

colocada em curso pelo Complexo a partir de 2003, é suficiente para alavancar o esperado sucesso de ocupação e seu resultado operacional.

A busca de possíveis respostas para o desempenho aquém das expectativas experimentado por Costa de Sauípe passa pelo entendimento do processo de desenvolvimento e operação do complexo, mas também pela busca de um objeto de comparação que possa auxiliar na interpretação dos seus resultados e avaliar a efetividade das suas estratégias. Dada a complexidade do objeto turístico, altamente sensível a questões incontroláveis, esta comparação torna-se necessária. Como exemplo, em adição às questões argentina e americana apresentadas acima, podemos trazer de pronto outras tantas, também ocorridas no período pós-concepção de Sauípe, como a falência da Soletur, os problemas enfrentados pela Vasp, Transbrasil e Varig, as intensas variações cambiais da moeda brasileira, reflexo de políticas econômicas internas e crises econômicas externas.

O estabelecimento de um caso de sucesso em localização vizinha ao Complexo Costa do Sauípe é valiosíssimo, visto que a localização do empreendimento define uma série de questões competitivas (tempo de viagem, preço do deslocamento, meios de transporte disponíveis, nível de conhecimento do local, dentre outros) importantes na escolha de um destino turístico. Além de longo, o Praia do Forte EcoResort é reconhecido como empreendimento turístico de nível internacional e apontado por consultoria que apoiou a concepção de Sauípe como o único empreendimento que representava alguma competição significativa a Sauípe em termos de produto.

[...], only the Praia do Forte *Resort* represents any significant competition on a product basis. [...] Praia do Forte ranks among tour operators, primarily in Europe and Argentina, ranged from very good to excellent, almost without exception. (ACG, 1995, p. 156).

Das investigações preliminares algumas hipóteses emergiram como balizadoras à busca de informações empreendidas neste estudo. Uma das hipóteses mais freqüentes relacionava-se a um planejamento descolado da realidade mercadológica: falava-se da maior proximidade e do menor preço (devido ao deslocamento) do Caribe para os mercados de interesse de Sauípe, em especial o norte-americano. Esta hipótese era consistente com o problema de posicionamento anunciado pelo complexo em 2003 e identificado por uma consultoria internacional

que apoiou seus gestores. A confirmação desta hipótese apontaria para um *mix* mercadológico pretendido inconsistente com as necessidades de mercado.

Caso a hipótese acima não se confirmasse, o planejamento teria sido realizado de forma correta e neste caso a resposta ao problema estaria entre o que foi planejado e o projeto efetivamente implantado, ou seja, na tradução da estratégia em ação.

1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com base na busca de respostas à questão de pesquisa e tendo as hipóteses acima como anteparo para a busca de informações, foi definida a seguinte estrutura para este documento:

- a) O capítulo 1 introduz o assunto, mostrando a importância do turismo para a Bahia e para o mundo. Após estabelecida a importância do setor, Sauípe é contextualizado dentro desta estratégia e é estabelecida a importância deste projeto em específico dentro da mesma.
- b) O capítulo 2 nos levará a uma viagem no tempo: voltaremos ao princípio dos anos 90 quando a ideia do projeto foi concebida e investigaremos o seu processo de concepção, os atores envolvidos e as expectativas geradas pelo projeto. A partir deste ponto entenderemos e aprofundaremos o nível de conhecimento sobre o qual o planejamento do seu composto mercadológico foi fundamentado, incluindo as características esperadas da demanda, das ofertas concorrentes e da própria estratégia delimitada: o posicionamento pretendido e as características projetadas para a oferta mercadológica;
- c) O capítulo 3 investiga e avalia os resultados auferidos por Sauípe de acordo com os objetivos do próprio complexo, que emergiram do conhecimento do projeto apresentado no capítulo anterior na forma de

indicadores de resultado. Adicionalmente são apresentados os ajustes estratégicos anunciados pelo complexo em 2003, que teriam como objetivo reverter os inesperados prejuízos da operação.

- d) O capítulo 4 apresenta o objeto de comparação escolhido, o Praia do Forte EcoResort, justificando sua escolha. Para este objeto será apresentado um breve histórico, bem como as estratégias e resultados alcançados, a partir dos mesmos indicadores investigados no capítulo 3 para Costa do Sauípe. A partir destas informações é realizada uma análise comparativa dos resultados, de forma a contrastar os dois objetos. A partir das semelhanças e discrepâncias entre resultados e estratégias, serão coletadas pistas que expliquem o descolamento entre as expectativas e os resultados alcançados.
- e) O capítulo 5 se propõe a apontar questões que se mostrem importantes para os resultados do empreendimento para então avaliar as possibilidades de sucesso das estratégias em curso. Aqui serão apontados, ainda que não de forma exaustiva, alguns dos motivos do descolamento entre as expectativas geradas e os resultados auferidos.

1.2 REVISÃO DA LITERATURA

Uma quantidade razoável de investigações acadêmicas já abordaram os objetos Costa dos Coqueiros, Costa do Sauípe e Litoral Norte. Estas análises trataram dos impactos sociais e ambientais do projeto, olhado com desconfiança por ambientalistas e estudiosos das Ciências Sociais, pelos impactos nocivos nestes âmbitos previstos como consequência da operação do projeto. Apesar disto, dentre os trabalhos identificados, nenhum deles investigava os resultados empresariais do projeto sob o ponto de vista mercadológico, possivelmente por estes serem dados como certos pelos os atores sociais envolvidos: órgãos governamentais, poderes locais, organizações comunitárias, sociedade local e nacional, *trade* turístico e empresariado.

Partindo das hipóteses estabelecidas, a investigação se inicia com o entendimento do processo adequado de planejamento mercadológico, de forma a

identificar furos na concepção de Sauípe que o levassem a ter conclusões descoladas da realidade mercadológica.

Kotler (2000, p. 107) ressalta a importância do processo de planejamento mercadológico quando afirma que a “nova visão dos processos de negócios coloca o marketing no início do processo de planejamento.” Ele esclarece esta afirmação dividindo o processo de marketing em duas fases: marketing estratégico e marketing tático. Esta primeira fase aconteceria antes do efetivo desenvolvimento do produto e teria como tarefa “segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta.” A importância da relação entre posicionamento, conhecimento do mercado e escolha do alvo também é estabelecida por Hooley e Saunders (1996, p.15), que ligam o conceito diretamente às metas organizacionais.

O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir. O posicionamento é desenvolvido para que as metas estabelecidas pela estratégia central sejam atingidas.

A fase tática do marketing seguiria à fase estratégica, implantando nas variáveis mercadológicas, também denominadas marketing *mix*, o posicionamento pretendido na forma de detalhamento e implantação das especificações tangíveis do produto e dos serviços, no estabelecimento do preço-alvo, na disponibilização do acesso à oferta mercadológica e na comunicação do valor ao mercado através das ferramentas promocionais para informar o mercado sobre a oferta.

A fórmula Segmentação, Escolha de mercado-alvo e Posicionamento será a base desta investigação, visto que ela viabiliza a investigação da adequação mercadológica da oferta. Para nortear a investigação aqui relatada estes conceitos estão detalhados a seguir.

A Segmentação segundo Kotler (2000, p. 278) “é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa” e compreende a identificação e caracterização do “perfil de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou *mix* de marketing diferenciados.” Ele se contrapõe à abordagem ao mercado como um segmento único, denominada marketing de massa, onde, ainda segundo Kotler

(2000, p. 278) “o vendedor se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores.”

Uma questão importante na determinação dos segmentos em que um mercado se divide é a escolha das variáveis que irão segmentá-lo. Sob este aspecto é possível segmentar um mercado de acordo com as características dos consumidores (utilizando-se de variáveis geográficas, demográficas e psicográficas) ou ainda de acordo com suas respostas ao tipo de oferta em análise (utilizando-se de variáveis comportamentais) (KOTLER, 2000, p. 285).

Kotler (2000, p. 284) detalha o procedimento de segmentação de mercado em três passos: 1) é realizado o levantamento de informações junto ao público-alvo através do uso de técnicas tanto qualitativas quanto quantitativas de pesquisa aplicada, relativas a suas motivações, percepções, atitudes, comportamento em relação ao produto ou serviço em análise, atributos de escolha e respectiva classificação de importância, bem como suas características demográficas, geográficas e psicográficas; 2) a análise, fase na qual é estabelecida uma correlação entre as variáveis comportamentais e os perfis dos consumidores, tipicamente realizada com auxílio de modelos estatísticos e 3) o detalhamento do perfil de cada segmento detectado, fase na qual cada segmento recebe uma denominação e tem seu perfil e seu comportamento de consumo detalhados.

De forma geral, a idéia defendida é que ao se identificar, com auxílio das variáveis de segmentação, interesses e necessidades distintos em relação a uma oferta mercadológica, é possível quantificá-los em grupos (seu tamanho, sua participação percentual em relação a todo o mercado, sua taxa e potencial de crescimento) de forma a escolher o(s) grupo(s) de maior interesse da empresa (mercado-alvo), de acordo com sua atratividade e com os recursos e objetivos da empresa (KOTLER, 2000, p. 296).

Uma vez escolhidos o(s) segmento(s)-alvo a empresa está apta a posicionar sua oferta de mercado. Muitos autores discorreram sobre posicionamento. Na revisão bibliográfica sobre o tema conduzida por Serralvo e Furrier (2004) em bases de dados nacionais e internacionais foram identificadas duas grandes escolas de

pensamento sobre o tema: a do posicionamento operacional e a do posicionamento estratégico.

Alcaniz e López (2000, p. 30 apud SERRALVO; FURRIER, 2004, p.8), “fazem uma diferenciação entre dois conceitos de posicionamento na literatura administrativa: o posicionamento estratégico e o posicionamento operacional.”

Neste trabalho estaremos abordando ambas vertentes, iniciando pela escola operacional. Kotler (2000, p. 321) define posicionamento como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.” Avaliando sob esta perspectiva, posicionamento refere-se tanto ao desenvolvimento da oferta em si quanto da sua imagem, compreendendo a operacionalização de todo o marketing *mix* (produto, preço, praça e promoção).

Ries e Trout (2001, p. 2) associam posicionamento diretamente à construção de imagem, afirmando que “posicionamento não é o que você faz com o produto [...] é o que você faz na mente do cliente em perspectiva”. Sob este prisma a consolidação da percepção dos públicos de interesse sobre o objeto de análise seria a forma mais adequada para entender o posicionamento alcançado por uma oferta no mercado, bem como as ferramentas de comunicação seriam as formas mais adequadas de buscar um posicionamento pretendido.

Para entender a imagem fixada por um objeto na mente do público-alvo foi utilizado o conceito de imagem apresentado por Vaz (2003, p. 53), que estabelece imagem como “um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição.” Para este autor uma imagem é, portanto composta de idéias, que são formadas a partir de diversos estímulos, racionais ou não.

[...] o conceito de idéia não se restringe à noção comum de ‘enunciado verbal’. Idéia é aqui compreendida numa acepção mais ampla: um gesto, um som, um desenho ou uma fotografia constituem idéias tanto quanto a formulação de um pensamento. Ou seja, tudo o que atinge a consciência, ainda que abaixo de nossa sensibilidade reflexiva e crítica. (VAZ 2003, p. 40).

A segunda escola de posicionamento abordada nesta investigação, a do posicionamento estratégico, é tipificada no trabalho de Porter (1986) e “designa o

lugar que uma empresa ocupa em sua indústria, a partir de uma estratégia competitiva” (SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 8). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003, p. 68) identificam dentre as diversas escolas de estratégia a escola de posicionamento, também conectando-a a Porter (1986) e a seu livro *Competitive Strategy* (Estratégia Competitiva), lançado em 1980 e apontado pelos autores como um “divisor de águas” para esta escola. Na obra, Porter (1986, p. 49) propõe três estratégias competitivas genéricas: diferenciação, liderança em custos e enfoque, resultantes do reconhecimento da principal fonte vantagem competitiva da organização e do seu escopo de atuação no mercado. O ponto central do estabelecimento de uma estratégia genérica estaria na busca de uma posição lucrativa e sustentável na indústria em análise.

1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa escolhida para desenvolver a presente investigação foi o estudo de caso. A adequação do método torna-se evidente na fala de Farina (1997) quando esta discorre sobre a aplicabilidade do método investigativo em questão.

[...] o estudo de caso descreve uma situação-problema real, vivida dentro de uma corporação, e que exige decisões de cunho estratégico. Dessa forma, trata-se de problemática datada e vinculada a um conjunto de circunstâncias internas e externas à organização. Por outro lado, os elementos constituintes dessa situação problema estão presentes em várias outras organizações, negócios e momentos e ganha, portanto, generalidade, no sentido de contribuir para a tomada de decisão em ambientes e momentos diversos. (FARINA, 1997, p. 4).

Segunda ainda esta autora, torna-se necessária inicialmente uma análise da instituição, do seu ambiente competitivo, das características peculiares do negócio, mesclando uma busca de informações tanto qualitativas, quanto quantitativas que dêem conta da situação problema em estudo.

A pesquisa se deu por técnicas qualitativas de pesquisa, baseadas em levantamentos bibliográfico, documental e estatístico e em entrevistas individuais em profundidade com atores da esfera pública e privada, integrantes da cadeia produtiva turística da Costa dos Coqueiros. As entrevistas foram conduzidas

pessoalmente, por telefone ou por e-mail, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e da dificuldade de acesso.

As entrevistas foram efetuadas com base em roteiros semi-estruturados e flexíveis (vide Apêndices A a D), que serviram de orientação para o levantamento das informações definidas através da formulação do problema de pesquisa e de forma a verificar as hipóteses investigadas. A escolha dos entrevistados foi realizada com técnicas de amostragem não probabilísticas e intencionais, sempre na busca de compor visões multifacetadas dos objetos em estudo. Os entrevistados foram escolhidos de acordo com conhecimentos específicos que possuíssem em relação ao objeto, bem como pela sua disponibilidade.

As fontes de informação utilizadas foram diversas. Para um melhor entendimento destas segue uma breve descrição dos principais elementos avaliados para construção de cada capítulo:

Capítulo 1 – Introdução

A introdução deste trabalho contou com o apoio de informações coletadas junto a órgãos fomentadores do turismo em nível estadual, nacional e internacional.

Capítulo 2 - O projeto original e as expectativas geradas

Para fazer uma reconstrução histórica do projeto Sauípe e das expectativas geradas por ele nos diversos públicos tocados pelo projeto, inicialmente foram levantados uma série de documentos que discorreram sobre o objeto principal desta dissertação, bem como levantadas informações publicadas na imprensa especializada no setor ou não. Como complemento e/ou reforço a estas fontes foram realizadas entrevistas com atores direta ou indiretamente ligados ao objeto Costa do Sauípe.

Inicialmente foram levantadas produções científicas que discorressem sobre o objeto, na forma de teses de doutorado, dissertações de mestrado ou artigos publicados. Uma outra fonte de informações foram as publicações disponibilizadas pela idealizadora e planejadora do projeto, a Odebrecht. Foram encontrados alguns documentos interessantes nesta categoria, a exemplo de um vídeo registrando a apresentação do projeto antes do início da sua construção realizada pelo seu líder

empresarial junto à Odebrecht em Seminário de Turismo conduzido por Instituição de Ensino Superior (IES) em Salvador. Além deste documento foi localizado um relatório fornecido à imprensa antes do lançamento do empreendimento e um relatório de consultoria prestada a esta organização para estudo do potencial de demanda de um *resort* de porte internacional na região, disponível em bibliotecas de IES em Salvador.

Além destes documentos foram também investigadas informações fornecidas pela PREVI, patrocinadora do projeto, na forma de boletins publicados pela mesma para seus públicos de interesse desde sua entrada no projeto até os dias atuais. Além destes ainda foram avaliados relatórios publicados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) pela Sauípe S/A, administradora do condomínio constituída pela PREVI e o case vencedor do prêmio *Top de Marketing* de 2004 da Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas da Bahia (ADVB-BA).

A estas informações somaram-se uma série de reportagens publicadas em sites (do empreendimento e do setor de turismo) e em revistas de circulação nacional e jornais de circulação local e nacional. Para complementar e enriquecer estas informações foram realizadas entrevistas pessoais em profundidade com pessoas diretamente envolvidas no planejamento do projeto, bem como com gestores da Sauípe S/A.

a) Capítulo 3 – Resultados alcançados e ajustes realizados

A consolidação dos resultados de Costa do Sauípe partiu da definição dos seus indicadores, propostos de acordo com as metas estabelecidas para o projeto na sua fase de planejamento, descrita no capítulo anterior. Estes indicadores foram coletados principalmente através das Demonstrações de Resultado do Exercício publicadas pela Sauípe S/A na CVM e pela Pesquisa de Turismo Receptivo conduzida pela (SCT) junto aos hóspedes do Complexo. Como complementação a estas informações, foram coletados resultados registrados em produções científicas sobre Sauípe, em boletins da PREVI, em declarações feitas à imprensa pelos gestores do Complexo, e ainda em algumas entrevistas complementares realizadas com seus gestores e com integrantes do *trade* local.

A estas fontes acrescentaram-se informações extraídas do case vencedor do

prêmio *Top de Marketing* de 2004 da ADVB-BA, que complementou o registro da revisão estratégica anunciada na imprensa pelo empreendimento em 2003.

b) Capítulo 4 – Em busca de uma explicação

A busca de uma explicação para os resultados de Costa do Sauípe se estabeleceu através da comparação destes com o Praia do Forte EcoResort. O histórico do empreendimento foi consolidado com o apoio de trabalhos científicos que investigaram o objeto, bem como por entrevista concedida pela sua diretora comercial. Ainda que em menor profundidade, os mesmos indicadores do *resort* foram coletados, principalmente através das *Demonstrações de Resultado do Exercício* publicadas pela empresa na imprensa local e na revista *Desempenho das Empresas*, publicada pelo Instituto Miguel Calmom (IMIC). Na falta de uma pesquisa similar da SCT que consolidasse a opinião dos hóspedes do *resort*, estas informações foram contextualizadas através de declarações de clientes coletadas junto a *sites* de avaliação e troca de informação sobre viagens e turismo.

Como complementação a estas informações foram levantadas publicações em sites, jornais e revistas de circulação nacional. De posse destes dados, foram realizados comparativos de estratégias e resultados obtidos pelos dois empreendimentos em pauta, de forma a ressaltar semelhanças e discrepâncias eles.

2 O PROJETO ORIGINAL E AS EXPECTATIVAS GERADAS

Neste capítulo será realizada uma reconstituição histórica do projeto Sauípe, do surgimento da idéia até o seu lançamento, de forma a detalhar o processo de planejamento mercadológico do Complexo e entender o posicionamento mercadológico pretendido, a ser identificado nas estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição efetivamente implantados na época do seu lançamento.

Estas investigações nos permitirão conhecer o tipo e a profundidade das informações que permearam o processo de planejamento do Complexo Costa do Sauípe, bem como o nível de conhecimento do seu mercado-alvo e a existência possíveis hiatos entre as fases de planejamento e implantação. Adicionalmente, o capítulo traz à tona sentimentos e expectativas gerados pelo projeto enquanto empreendimento nos públicos afetados por ele (empreendedores, participantes do segmento de turismo e hotelaria, integrantes do governo, imprensa e sociedade).

2.1 HISTÓRICO DO PROJETO

O Complexo Hoteleiro Costa do Sauípe nasceu com metas arrojadas: desde a sua gênese conviveu com o objetivo de tornar-se, após conclusão de todas as fases previstas, “o primeiro Destino Planejado do Brasil e o maior da América do Sul.” (ODEBRECHT, 2006).

De acordo com Ferreira (apud SOLIANI, 1998), “o objetivo da Odebrecht e da Previ é construir um novo destino turístico do zero - “a Cancun brasileira.”

O projeto foi idealizado e concebido pelo Grupo Odebrecht¹, tradicional grupo

¹ O grupo surgiu em 1944 com a empresa que em 1945 surgiria com o nome de Construtora Norberto Odebrecht (CNO), e atualmente, além de atuar em Engenharia e Construção Civil, área na qual

empresarial baiano, com ampla atuação nacional e internacional, que, segundo Gordilho² (informação verbal) vinha há muito tentando “dar um aproveitamento à área da fazenda” de 1.750 hectares, de propriedade do fundador do Grupo Odebrecht desde 1945 e localizada a 90 Km ao norte de Salvador. Outras opções já haviam sido exploradas na tentativa de aproveitar a área: de plantação de côco a exploração de mangabeira.

O potencial turístico do Litoral Norte baiano havia sido detectado pela Construtora Norberto Odebrecht (CNO) desde o final da década de 70, que na época buscava aproveitar a oportunidade incentivando grupos hoteleiros a investir no local (COUTO, 2003 apud CARDOSO, 2005, p. 147).

No início dos anos 90 a CNO, que há muito aguardava a iniciativa do *trade* turístico para investir no Litoral Norte, retirou o projeto do plano das idéias e deu o pontapé inicial para os estudos que dariam forma ao Complexo Costa do Sauípe. Desde então, e até a saída definitiva da Odebrecht do projeto em 2003, pelo menos três executivos estiveram à frente do projeto por parte da Odebrecht (PHILLIPS³, informação verbal).

A fase de concepção de Costa do Sauípe teve duração de oito anos, considerada a partir do momento em que foi suscitada a possibilidade de realização de um *resort* de porte internacional no local em 1990, com a visita de um consultor de turismo internacional à propriedade supracitada, até o efetivo início da implantação do projeto em 1998.



Figura 3 - Linha do Tempo do Complexo Hoteleiro Costa do Sauípe

Nota: Elaboração própria.

concentrou sua atuação por 35 anos, atua também nas áreas de Química e Petroquímica, Celulose e Infra-Estrutura e Serviços Públicos, marcando presença na América do Sul, América Central e Caribe, América do Norte, África, Oriente Médio e Europa.

² À época, o Sr. Mário Gordilho era o executivo que estava à frente do projeto Sauípe por parte da Odebrecht.

³ Robert Phillips assessorou o planejamento do projeto Costa do Sauípe para a Odebrecht desde maio de 1998, logo após o início da sua implantação, até junho de 2003, quando da saída da empresa do empreendimento.

O empreendimento como um todo previa a disponibilização de 126 equipamentos hoteleiros (62 hotéis, 60 pousadas e 4 acampamentos), compreendendo 26 400 quartos com capacidade de acomodação para até 65 366 hóspedes, bem como estrutura de apoio à prática de esportes, realização de grandes eventos e convenções, alimentação, compras, entretenimento e lazer.

Na fase de concepção alguns pontos foram levantados como sendo de fundamental importância para o sucesso do projeto, de forma a reduzir os riscos inerentes ao seu pioneirismo, à volatilidade do ambiente econômico e sócio-cultural local e a possíveis mudanças mercadológicas. O primeiro deles foi a necessidade da realização do projeto em fases, sendo que o sucesso da primeira fase, a Vila da Praia, seria balizador da continuidade do projeto (ACG, 1995).

A instalação e operação do Complexo, portanto, foi então planejada em cinco etapas – Vila da Praia, Vila Ecológica, Vila da Colina, Vila do Porto e Vila Agrícola – a serem concluídas em um horizonte de 20 anos (FONTES, 1999).

Desde sua gênese o empreendimento lidava, na concepção das consultorias que o apoiaram, com grandes desafios a vencer, desafios estes identificados como limitantes ao crescimento do negócio do turismo no Brasil: promoção e divulgação insuficiente; carestia e escassez de serviço aéreo direto para regiões com alto potencial turístico e acomodações e infra-estrutura inadequadas aos padrões internacionais (ACG, 1995).

Enquanto empreendimento a Vila da Praia deveria, além das funções esperadas de recuperação do investimento nas instalações e infra-estrutura de apoio (entretenimento, lazer, esportes) e de lançamento e popularização⁴ do novo destino turístico, ter a capacidade de estimular por si só a atração de tráfego aéreo direto de importantes pontos de emissão de turistas internacionais para a região, seja através de linhas convencionais ou de vôos *charters* (ACG, 1995).

Em conseqüência da sua localização no interior de uma Área de Proteção ambiental (APA) no Litoral Norte, para que se desse início às obras da Vila da Praia foi necessária a obtenção de licença ambiental junto ao Conselho Estadual de Meio

⁴ A palavra popularização está sendo usada no sentido de tornar de conhecimento público o destino, de fazer conhecer, e não no sentido de atingir de segmentos de mercado de baixa renda.

Ambiente (CEPRAM). Desta forma, em 1995, ainda sob tutela da Odebrecht, o projeto foi submetido a um Estudo de Impacto Ambiental (EIA) realizado pela Empresa de Consultoria e Impacto Ambiental (ECOPLAM), que consolidou o seu Relatório de Impacto Ambiental (RIMA). A licença ambiental para implantação do projeto foi concedida em 19 de dezembro de 1996, através da Resolução da CEPRAM de nº 1.326/96.

Após ajustes na proposta inicial para conformação às questões ambientais apontadas na RIMA, a Vila da Praia foi implementada de forma a ocupar uma área de 171,9 hectares da Fazenda Sauípe, contando com 1,5 km de praia, cinco hotéis 5 estrelas com 1 412 leitos e seis pousadas 3 estrelas com 148 leitos, além de uma infra-estrutura comum de lazer e entretenimento, compreendendo um centro de entretenimento com restaurantes, centro comercial e estrutura para shows; e estrutura de apoio à prática de esportes, com campo de golfe, clube de tênis, centro poli-esportivo, centro náutico e centro eqüestre (COSTA..., 2000a, p. 9).

A intenção da Odebrecht em relação à fase inicial do projeto era atuar como sua desenvolvedora, ou seja, após construção da infra-estrutura, a empresa venderia os equipamentos hoteleiros às operadoras e permaneceria de posse da infra-estrutura de apoio (equipamentos de lazer e entretenimento a serem utilizados por todos os parceiros), que ficariam sob sua propriedade e gestão, até que todas as fases do projeto fossem concluídas, quando estas seriam entregues aos parceiros sob regime de condomínio (PHILLIPS, informação verbal).

Em 1997, a Odebrecht realizou um *road show* para buscar investidores para o projeto, oferecendo cotas do investimento, avaliado em R\$250 milhões. A busca por investidores culminou em novembro deste mesmo ano, com uma oferta do Fundo de Pensão do Banco do Brasil (PREVI) para aquisição de 96,3% do empreendimento como um todo, restando à Odebrecht, proprietária do terreno, uma participação de 3,7% no mesmo (ODEBRECHT, 2006). Diante da oferta, a Odebrecht, que até então exercera os papéis de proprietária das terras e de desenvolvedora da idéia, restringiria seu papel no projeto, conforme seus planos iniciais de ser a gestora principal do projeto em todas as suas fases, para o papel de construtora do empreendimento e sócia minoritária (PHILLIPS, informação verbal).

Um mês depois (dezembro de 1997) era assinado o contrato de investimentos e em dois meses (janeiro de 1998) era constituída a Sauípe S/A, empresa criada, especificamente, para ser responsável pela implantação, desenvolvimento, e gerenciamento do projeto, bem como eram iniciadas pela CNO as obras dos cinco hotéis, seis pousadas temáticas e da estrutura do complexo. O prazo fechado entre o investidor principal (PREVI) e a construtora (CNO) para conclusão das obras era de 24 meses, sendo, portanto, previsto seu término para janeiro de 2000 (COSTA..., 2000c, p. 2).

Tendo assumido o controle desta fase do projeto, a PREVI assumiu a identificação e negociação com as operadoras hoteleiras que seriam parceiras nesta fase. Nove meses após o início das obras (outubro de 1998) foram identificadas as redes que operariam o complexo – *Kempinski, Radisson, Sonesta e Superclubs* – e iniciado processo de negociação dos termos de parceria com estas. Em janeiro de 1999, após uma conturbada troca na presidência na PREVI⁵, foram suspensas as negociações com estas operadoras e a investidora, que alegou não serem aceitáveis as exigências destas redes e com o suporte de uma consultoria, a *Horwath Consulting*⁶, reiniciou o processo de avaliação de parcerias (COSTA..., 2000c, p. 3).

Em 1999, foi realizada uma reestruturação na Sauípe S.A., e aos poucos, em questão de 6 meses, a diretoria anterior foi sendo dispensada. Esta troca envolveu, dentre outras coisas, a troca das bandeiras hoteleiras (PRATES JR, informação verbal)⁷.

⁵ Em 3 de dezembro de 1998, foi destituído o então presidente da PREVI Jair Bilachi e substituído por Luiz Tarquínio Sardinha Ferro. A troca veio no rastro do escândalo de Eduardo Jorge, assessor da presidência no governo de Fernando Henrique Cardoso, devido à acusação de liberação de empréstimo para rolagem da dívida da construtora Encol (MEIRELLES; PEDROSA, 1998).

⁶ Consultoria contratada para auxiliar na seleção das bandeiras hoteleiras para o Complexo, que haveria disponibilizado relatório em setembro de 1998 que deu suporte à escolha das bandeiras hoteleiras (COSTA..., 2000c, p.3).

⁷ Adalberto Prates Jr. foi dos executivos mais longevos da Sauípe S.A., contabilizando quase quatro anos de atuação no empreendimento, datada de pouco depois do seu início de operação em janeiro de 2001 e finalizada em novembro de 2004. No seu período na empresa exerceu os cargos de Diretor Financeiro, Diretor de Marketing e Vendas, além de ocupar interinamente a posição de Presidente. Antes de participar do quadro diretivo da Sauípe S.A atuou por 18 anos no Banco do Brasil.

Entre julho e setembro de 1999, foram assinados em modelo de arrendamento os contratos com as redes *Sofitel* (que opera no complexo os hotéis *Sofitel Conventions e Sofitel Suítes*), *Marriott* (que opera no complexo os hotéis *Renaissance e Marriot Resorts & Spa*) e *SuperClubs* (que opera o *Superclubs Breezes*).

Dadas as adequações de projeto necessárias às especificidades de cada parceiro, o ato de firmar as operadoras hoteleiras 9 meses após o início das obras e de trocá-las em um intervalo de 9 e 11 meses depois, trouxe impactos aos resultados do projeto, majorando os custos de construção em R\$90 milhões, o que elevou o investimento total ao patamar de R\$340 milhões⁸, e atrasando o início previsto da operação do Complexo, o que atrasou o início da geração de receitas, ambos impactos agindo no sentido de ampliar o tempo de retorno do investimento.

As obras se iniciaram, todavia, sem que tais associações tivessem sido consumadas. [...] operadoras hoteleiras atuam de acordo com padrões próprios, aos quais correspondem especificações arquitetônicas e operacionais relacionadas com a clara identificação de sua marca [...]. Cada operadora determina dimensões, acabamentos, mobiliário e equipamentos específicos para apartamentos, áreas de circulação e de lazer, salas de reuniões e convenções, restaurantes, cozinhas, equipamentos de segurança, etc. (COSTA..., 2000c, p. 2).

Em outubro de 1998, a Diretoria autorizou o aprofundamento de negociações com as bandeiras Kempinski, Radisson, Sonesta e Superclubs. [...] Ainda nessa fase, ou seja, sem que houvesse a formalização de protocolos de entendimentos, as operadoras com as quais se negociava solicitaram modificações e adaptações no projeto. Os pedidos foram atendidos pela Sauípe S.A., que os repassou à CNO, a quem também determinou a aceleração da obra com vistas à inauguração do *resort* em tempo de usufruir a alta temporada 1999/2000. (COSTA..., 2000c, p. 3).

O modelo de contrato firmado entre os parceiros definia que as operadoras hoteleiras utilizariam os ativos do Complexo (terreno, hotéis, mobiliário, área de lazer, dentre outros), que seriam de propriedade da PREVI, e pagariam em contrapartida prestações de locação. O valor das prestações (cobrança do arrendamento) foi definido como um percentual dos lucros auferidos pela operação, ou seja, em caso de prejuízo não haveria nem remuneração das operadoras, nem do investidor.

Os contratos de operação, firmados entre julho e setembro de 1999, estabelecem prioridade de remuneração para a PREVI (cláusula de

⁸ A Odebrecht veio a assumir 20% dos custos adicionais, o que elevou sua participação societária para 8,02% (ODEBRECHT, 2006).

performance mínima); definem que as operadoras hoteleiras somente serão remuneradas se os fluxos de caixa operacionais líquidos forem positivos; e garantem à PREVI o direito de substituir a operadora que não conseguir atingir os resultados esperados. (COSTA..., 2000c, p. 4).

As demais instalações do Complexo (pousadas e estrutura esportiva, de entretenimento e lazer) teriam a Sauípe S/A como responsável pela sua operação. Os hotéis, pousadas e lojas do centro comercial funcionariam agrupados sob regime de condomínio, que seria administrado pela Sauípe S/A.

O Complexo Costa do Sauípe foi aberto a público em setembro de 2000 e inaugurado oficialmente em outubro do mesmo ano, estando na data operando 6 pousadas temáticas e 1 hotel, o *Superclubs Breezes*, bem como suas infra-estrutura de apoio, formada por áreas esportivas e de lazer e entretenimento (COSTA..., 2000a, p. 9). Até março de 2001, todos os equipamentos planejados da primeira fase encontravam-se em funcionamento, ficando disponíveis em dezembro de 2000 os hotéis *Sofitel Conventions* e *Sofitel Suítes* da rede *Accor* e o *Renaissance Resort* da rede *Marriott* e em março de 2001 o *Marriot Resorts & Spa* da rede *Marriott* (SILVA, 2003, p. 57).

Como características de gestão, a Sauípe S.A., administradora do condomínio e também responsável pela gestão das pousadas e equipamentos de lazer e entretenimento, sofreu durante a história do complexo uma grande descontinuidade administrativa, conforme podemos perceber ao analisar a sua composição administrativa (CVM, 2006).

Desde 1998, quando foi constituída a Sauípe S.A. contou com pelo menos 1 novo executivo a cada ano na ocupação dos 2 a 4 cargos de diretoria que possuiu no período. Os únicos cargos que contaram com apenas um executivo na sua condução foram o de Diretor Executivo (que existiu apenas em 1998) e de Diretor Técnico (presente na estrutura de comando apenas em 1999 e 2000). A estrutura administrativa mudou praticamente todos os anos, à exceção de 2001 e 2002, anos em que a empresa manteve estrutura de cargos idêntica.

Com relação à política comercial, Prates Jr. (informação verbal) afirmou que estaria estabelecido nos contratos de arrendamento cláusulas que conferiam aos operadores hoteleiros “grande dose de liberdade na política de comercialização.”

Cada operador “se submete a algumas regras de marketing relativas ao destino como um todo, mas tem a liberdade para definir seus preços e pacotes, dentre outras coisas.”

O acompanhamento da satisfação dos hóspedes era efetuado pela Sauípe S.A. e pelos hotéis do complexo, de forma que alguns hóspedes eram abordados pelo menos 2 vezes sobre o assunto: no *check-out* do hotel e no traslado de saída realizado pelo ônibus do complexo. A consolidação do resultado das pesquisas tinham periodicidade mensal e os comentários recebidos “eram respondidos e assinados pelo presidente da empresa e problemas graves eram resolvidos imediatamente.” (NUNES, informação verbal).

Em julho de 2002, um ano e meio após a entrada em operação do negócio, a CNO declarou sua intenção de exercer direito de venda de sua participação no empreendimento em favor da PREVI, sócia majoritária, direito este previsto no contrato assinado entre as partes. Em janeiro de 2003, a Odebrecht saiu “em definitivo da sociedade.” (SILVA, 2003).

2.2 OBJETIVOS E EXPECTATIVAS

O lançamento do Complexo Costa do Sauípe gerou muitas expectativas: nos seus empreendedores, nos moradores do entorno do empreendimento, na sociedade baiana e brasileira, nos órgãos governamentais ligados ao turismo, no governo do estado e no mercado hoteleiro nacional. O alto grau de expectativas gerado pelo empreendimento pode ser contextualizado através das declarações prestadas à imprensa por formadores de opinião em diversos setores da sociedade (governo estadual e federal, representantes do setor de turismo, comerciantes e imprensa), algumas delas inclusive, explicitamente referindo-se à importância do empreendimento.

“Este empreendimento deverá ser exemplo para uma nova etapa do turismo no País e a Bahia vem mostrando as melhores condições para desenvolver este segmento, frisou o ministro do Esporte e Turismo, Carlos Melles.” (BARNUEVO, 2000).

Mas não só a iniciativa privada aguarda o sucesso de Sauípe. O governo do estado aposta no investimento como parte fundamental do projeto que visa tornar a Bahia o destino turístico número um do Brasil até 2005. Nós vamos

dar nosso apoio trabalhando em parceria com a Bahiatursa, com nossas embaixadas, promovendo mais vôos *charters*. Acredito sim que a Bahia, se manter a mesma política, pode tirar do Rio de Janeiro o posto de número um do turismo nacional, declara **Caio Carvalho, presidente da Embratur**. (INAUGURADA..., 2000).

“Para o senador Antônio Carlos Magalhães, o Porto de Sauípe é importante na medida que levará o turismo para aquela área da Linha Verde.” (FUNDO..., 1997).

“Na avaliação do governador Paulo Souto, o projeto Sauípe é tão importante que vai significar um novo patamar de qualidade para o turismo no estado.” (FUNDO..., 1997).

“Este empreendimento reforça o caráter receptor turístico do estado. Estávamos certos quando apostamos no setor como grande gerador de emprego e renda para a população, diz o governador César Borges.” (BROTAS, 2000).

O sofisticado empreendimento alimenta ainda a intenção do governo de alçar o estado à primeira colocação do ranking no turismo brasileiro, a ponto de o **secretário de Cultura e Turismo, Paulo Gaudenzi**, classificá-lo como um divisor de águas, com efeito multiplicador sobre outros destinos do estado. ‘Teremos um incremento tanto quantitativo quanto qualitativo no nosso fluxo’, analisa Gaudenzi. (BROTAS, 2000).

O governo muniu a região de serviços básicos porque o complexo, além de representar um marco para o fortalecimento do turismo no estado, tem um reflexo social muito forte, definiu o **secretário de Infra-Estrutura, Roberto Moussallem**. (SANTANA, 2000).

“O empreendimento causou a melhor impressão possível. Na realidade, ele deixa a Bahia apta a receber turistas de classe A e B, com maior poder aquisitivo, opina o presidente da Abav na Bahia, Pedro Galvão.” (BROTAS, 2000).

Com inauguração prevista para o primeiro dia do ano 2000, o Complexo Turístico Sauípe já demonstra influência na vida dos moradores de Porto Sauípe, aprazível vila do município de Entre Rios, situada a 93 quilômetros de Salvador. Os **comerciantes** afirmam que a situação ficará excelente dentro de dois anos. (FUTURO..., 1998).

Dentre muitas comemorações dos 500 anos da chegada da esquadra de Cabral à Bahia, uma definitivamente poderá marcar a história do turismo no estado. É a inauguração do Complexo Turístico Sauípe, previsto para entrar em operação no primeiro dia do ano 2000. (SOUZA, 1998).

A iniciativa colocará o país na era dos grandes hotéis de lazer, os *mega-resorts*. [...] O projeto [...] pretende mudar a escala dos negócios do turismo no Brasil [...] Mais do que um negócio de grandes proporções, Costa de

Sauípe é um exemplo do que pode ser feito para livrar o Brasil de um velho paradoxo: o de ser o país privilegiadíssimo, com enorme diversidade natural e cultural e, apesar disso, acolher apenas 0,7% do fluxo turístico mundial. Sul. (MORAIS, 2000).

Inauguração de megaresort em estilo caribenho coroa a explosão do turismo no Nordeste Quando for inaugurado, em julho, o Brasil entrará, enfim, na era dos megaresorts, ao estilo dos que existem há décadas no Caribe e na Polinésia Francesa. [...] A aposta é ambiciosa. Com ela, pretende-se mudar a escala do turismo nacional. (CAMACHO, 2000)

A realização da audaciosa meta, apontada em veículos de grande circulação nacional como as Revistas *Exame* e *Veja* – de mostrar ao Brasil o caminho para escapar do paradoxo de ter um desempenho abaixo do esperado no turismo internacional, apesar da sua grande diversidade cultural e muitas belezas naturais – passava inequivocamente pelo sucesso do projeto enquanto empreendimento. A lógica era que os resultados positivos para os investidores atrairiam mais investimentos para a região, seja de investidores locais, nacionais ou internacionais, consolidaria a Costa dos Coqueiros como destino internacional e justificaria os investimentos governamentais através da geração de empregos diretos e indiretos.

Os empreendedores de Costa do Sauípe declararam na imprensa nacional esperar uma taxa de retorno de investimento equivalente ao “padrão internacional no segmento de *resorts*” (MORAIS, 2000), ou seja, de 16% ao ano, o que representa um lucro anual médio esperado de R\$40 milhões. Esta taxa de retorno garantiria a recuperação do capital investido (R\$340 milhões) em pouco mais de oito anos.

“A meta é ter uma resposta entre oito e doze anos, mas caso se mantenha esta procura, em breve vamos investir em ampliações”, ressaltou Luiz Tarquínio, presidente do Previ (INAUGURADA..., 2000).

A expectativa de retorno dos empreendedores mostrava-se compatível com a simulação do estudo de viabilidade de equipamentos turísticos típicos para equipamentos do tipo *Resort*, apresentado pela Secretaria de Cultura e Turismo (SCT) no PRODETUR, que apontava um retorno do investimento de cinco anos após o início das operações e de sete anos após o investimento inicial (ver Anexo A). Nesta simulação, a expectativa em relação a operações típicas de *Resort* seria de obtenção de lucro já no primeiro ano.

2.3 PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO

De acordo com Guthery e Phillips (2001, p. 185), a concepção de Costa do Sauípe foi apoiada por “vários estudos conduzidos por empresas de consultoria em administração nacionais e internacionais, cada uma delas com larga experiência no desenvolvimento e na implementação de *resorts* similares em outros países.”

Pelo menos sete estudos foram contratados durante a concepção do Complexo, cronologicamente listados a seguir:

- 1) Pesquisa econômica e de mercado, concluída em julho de 1992 pela *Economics Research Associates* (ERA)⁹, empresa internacional de pesquisa, que avaliou o potencial do local como *resort*, desenvolveu o conceito para o empreendimento e realizou uma análise de viabilidade financeira.
- 2) Plano Diretor para o Complexo (planejamentos urbanístico e arquitetônico), iniciado em 1993 e concluído em 1994 pelos consultores que planejaram a “comunidade” Sauípe: André Sá e Francisco Mota Arquitetos (AFA), escritório de arquitetura local; *Edward D. Stone Associates* (EDSA)¹⁰, consultoria internacional de planejamento, arquitetura e paisagismo; e *Wimberly Allison Tong & Goo* (WATG)¹¹, empresa internacional de arquitetura, design, planejamento e consultoria. A meta estabelecida para os consultores foi projetar um *resort* de classe mundial alinhado às tendências para os próximos 20 anos, atentando para que este fosse economicamente rentável, ecologicamente sensível e sustentável, além de cultural e socialmente sensível às comunidades vizinhas.

⁹ Consultoria norte-americana especializada na realização de análises econômicas, com mais de 15.000 trabalhos realizados desde sua fundação em 1958.

¹⁰ Empresa que atua em arquitetura e paisagismo nas áreas de hotelaria, entretenimento, planejamento urbano e de comunidades, com serviços efetuados em todo o mundo desde sua fundação em 1960.

¹¹ Empresa que atua desde 1945 na criação de destinos turísticos, com mais de 130 escritórios espalhados pelo mundo.

- 3) Projeto de desenvolvimento de recursos hídricos, concluído em 1994 por uma consultoria brasileira especializada em projetos de desenvolvimento de rios e marés, que apresentou o projeto de desenvolvimento dos recursos hídricos do Complexo, incluindo uma marina e as instalações para a prática de esportes náuticos.
- 4) Levantamento dos assuntos estratégicos associados ao desenvolvimento do Complexo, concluído em março de 1995 pela *MRA Internactional*¹², empresa internacional de estratégia, que apontou os desafios chave do projeto, apresentou alternativas de conceito para o empreendimento e propôs critérios para identificação e seleção de parceiros.
- 5) Detalhamento dos métodos alternativos de estruturação do projeto junto a parceiros e cessionários, concluído em junho de 1995 pela *Horwath Consulting*, empresa de consultoria internacional com sede em São Paulo, que enfatizou as implicações financeiras e a incidência de impostos dos métodos de estruturação avaliados.
- 6) Estudo de demanda, concluído em setembro de 1995 pela *Arthur Consulting Group International*¹³, que detalhou o tamanho, a composição e as preferências das diferentes demandas – nacionais e internacionais – para diversos segmentos de negócios (usuários de *resorts*, time-sharing, feiras e convenções, turismo de incentivo).
- 7) Estatísticas atualizadas sobre viagens, consolidadas em novembro de 1996 por uma consultoria internacional de turismo e hospitalidade, que detalhou a ocupação hoteleira e faturamento de *resorts* concorrentes e realizou uma análise competitiva incluindo importantes *resorts* caribenhos, além de uma detalhada análise financeira do projeto.

É importante salientar que além de extensa e onerosa¹⁴, a fase preparatória do projeto foi identificada em artigo científico como tendo “a profundidade da

¹² Consultoria norte-americana que desde 1986 presta serviços de aconselhamento estratégico e criativo para apoiar o desenvolvimento das indústrias de entretenimento e construção civil.

¹³ Consultoria norte-americana especializada em estudos de planejamento estratégico e viabilidade econômica para a indústria de turismo, viagens e hospitalidade.

¹⁴ Segundo Gordilho (1996) a Odebrecht teria despendido ao longo de três anos mais de US\$7 milhões na confecção do projeto.

pesquisa necessária para desenvolver um grande *resort*.” (GUTHERY; PHILLIPS, 2001, p. 195).

2.3.1 Desafios Chave

De acordo com as informações consolidadas por Guthery e Phillips (2001, p. 190), como parte do processo de planejamento, três questões estratégicas chave foram apontadas como críticas para o sucesso de Sauípe enquanto empreendimento:

- 1) a contratação e o treinamento de funcionários para tratar com uma clientela internacional;
- 2) a integração dos vários componentes do desenvolvimento;
- 3) como lidar com as incursões de outros desenvolvimentos que possam estar localizados na proximidade de Sauípe, mas oferecendo um produto inferior que pode afetar negativamente sua imagem.

A preocupação com os desafios chave de contratação e desenvolvimento de funcionários, ficou evidenciada como questão importante para os empreendedores do projeto, que despenderam esforços no sentido de capacitar a mão de obra local desde o início da construção do projeto.

Idealizado a partir do projeto de implantação do Complexo Costa de Sauípe, em 1998, já capacitou mais de 2,7 mil pessoas e demandou recursos da ordem de R\$ 3,2 milhões entre 1999 e 2001. [...] Para 2002 e 2003, está prevista a implantação de cinco Escolas de Produção, com Oficina de Hospitalidade (treinamento em turismo), Oficina de Construção Civil e Manutenção de Equipamentos Urbanos (formação de trabalhadores autônomos) e Oficina de Artesanato, principal atividade das comunidades-foco. [...] Entre 1999 e 2001, foram realizados cursos visando, principalmente, a capacitação instrumental (informática, idiomas) e treinamento específico para funções de garçom, governança, *maître* etc. Também aconteceram seminários, pesquisas, fóruns, workshops, ações para promoção da principal atividade nativa, o artesanato, além de agricultura familiar e capacitação de lideranças para pequenos e médios empresários da região. (FARIAS, 2001).

Desde o início da construção, está sendo realizado um trabalho de preparação da mão-de-obra para que os habitantes tenham condições de concorrer a uma vaga nas funções de base. Isso está sendo feito sob a orientação do Instituto de Hospitalidade (IH), Organização Não-Governamental (ONG), ligada à Fundação Odebrecht, com sede em Salvador (BA). Posteriormente, os contratados serão treinados pelos próprios hotéis. (COSTA..., 2000b).

Com relação a uma visualização da importância da integração dos componentes do desenvolvimento, durante sua construção, já há oito meses do início das obras, ficou evidenciada a questão de evitar tensões competitivas intra-empresarial, na fala do então diretor da Sauípe S.A. à imprensa nacional, o Sr. Ricardo Ferreira, executivo à frente do empreendimento por parte da PREVI.

No total, serão construídos cinco hotéis -dois deles padrão cinco estrelas e os demais, quatro- e seis pousadas. [...] Cada hotel será voltado para um tipo de público para evitar a concorrência, explica Ricardo Ferreira, diretor executivo da Sauípe SA, empresa constituída para administrar o complexo. Um, por exemplo, será destinado a convenções, outro, a turismo de grupo. (SOLIANI, 1998).

A troca das bandeiras, conforme ressaltado por Patury e Friedlander (2000), modificou o perfil dos equipamentos hoteleiros, que antes teriam um *mix* de padrão de serviço mais diversificado entre si, atuando a *Kempinski* e a *Superclubs* no segmento luxo, a *Radisson* em uma operação intermediária e a Sonesta atuando num segmento mais popular. Com as modificações as operações hoteleiras de Sauípe passariam a ter foco concentrado no segmento luxo.

Depois que os operadores já tinham sido selecionados, a Previ mudou de idéia. No início do ano passado, resolveu trocar os antigos operadores, quase todos especializados na administração de hotéis mais populares, por empresas que se dedicam exclusivamente a turistas de alto padrão. [...] Do antigo time de operadoras, só foi mantida a americana SuperClubs, líder mundial em pacotes nos quais todos os gastos estão incluídos na diária. (PATURY; FRIEDLANDER, 2000).

Não foram encontrados evidências ou depoimentos que atestassem esforços ou processos específicos na condução do tema dos impactos negativos na imagem do Complexo pelo advento de operações com produto de qualidade inferior na sua vizinhança, exceto em iniciativas posteriores à entrada em operação de associação em *Clusters*, sendo a primeira delas iniciada em agosto de 2002, com a criação do *Cluster* de Entretenimento, Cultura e Turismo da Bahia, e a outra em janeiro de 2005, com a criação do *Cluster* de Turismo da Costa dos Coqueiros.

2.3.2 Características da Demanda

Segundo Phillips “dado o pioneirismo e a magnitude do projeto, a Odebrecht solicitou vários estudos de demanda, de forma que várias estimativas foram realizadas desde que o projeto começou a ser desenvolvido.” (informação verbal). Ainda que de forma geral hajam discrepâncias entre o planejado e o efetivamente

implantado, e que neste trabalho, por questão de disponibilidade, apenas um dos estudos de demanda realizados tenha sido utilizado para detalhar a caracterização da demanda esperada e o comportamento de consumo dos segmentos avaliados, o seu estudo mais aprofundado é relevante. Seu conteúdo não apenas contextualiza o nível de informação de que o seu desenvolvedor se apropriou para definir as características mercadológicas da primeira fase do projeto, mas também dá uma série de contornos básicos de conhecimento dos empreendedores do projeto que tornam possível sua comparação com o projeto levado a termo e com as posteriores reformulações mercadológicas.

O estudo em questão, concluído em meados de 1995, aprofundou o conhecimento da demanda de mercado para um empreendimento turístico a se estabelecer no local pretendido (a fazenda Sauípe) e objetivava fazer recomendações das características da primeira fase do projeto enquanto produto (como por exemplo, o número de quartos e o tipo de infra-estrutura de apoio a ser disponibilizada). Estas recomendações basearam-se no levantamento das ofertas concorrentes, na demanda turística histórica de Salvador e no aprofundamento das características dos segmentos de mercado que potencialmente se estabeleceriam como demandantes.

Foi projetada uma demanda latente¹⁵ de 2.900 quartos para um *Resort* de alto padrão no local planejado, com perspectivas de crescimento¹⁶ em um prazo de 15 anos para 20 000 quartos (ANDERSEN CONSULTING GROUP, 1995, p.2). Esta demanda estaria distribuída no seguinte *mix* de acomodações.

¹⁵ O entendimento de demanda latente pelos consultores é “*unmet demand for a particular destination or product due to lack of affordable access or facilities, or other constraints*” (ACG, 1995, p. 5), ou seja, demanda não atendida para um destino ou produto específico devido a falta meios de transporte ou de transporte com valor acessível, ou outras restrições.

¹⁶ Este crescimento foi projetado considerando incremento de demanda derivada de outros destinos e da atividade de marketing e promoção (ACG, 1995, p. 2).

Tabela 3 - Composição da demanda Costa dos Coqueiros - Padrão acomodação

Padrão	Quartos	Part. %
Padrão Luxo 5*	544	19
Padrão Alto 4*	1 436	50
Padrão Médio 3*	921	32
Total	2 900	100%

Fonte: ACG (1995).

Nota: Tabela consolidada pela autora.

A ocupação média esperada para o Complexo e anunciada pelos empreendedores era alcançar 50% ao longo de 7 anos de operação.

“No prazo de sete anos, a taxa de ocupação do quartos está prevista para chegar a 50%, afirma Gordilho. Ele considera as previsões bastante conservadoras.” (SOLIANI, 1998).

Esta meta, apesar de audaciosa, era vista como possível, já que a Vila da Praia viria a disponibilizar um número de quartos abaixo da expectativa de demanda, dando espaço à operação para buscar os melhores clientes, conseguindo as taxas médias de ocupação almejadas com menores esforços promocionais, e, portanto, com maiores tarifas por quarto e maior rentabilidade.

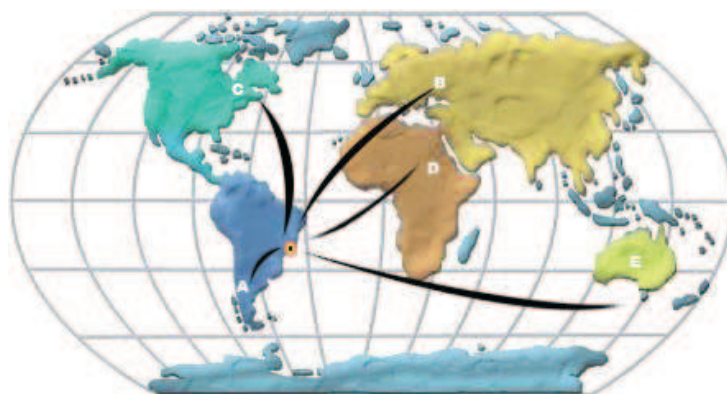
2.3.3 Segmentação de Mercado e Comportamento de Consumo

Os segmentos de mercado avaliados pelos consultores como disponíveis para o empreendimento foram os mercados de turismo de lazer, de programas de incentivo, de conferências, feiras e eventos e de Spas.

Algumas variáveis competitivas foram apontadas como chave para o sucesso da oferta junto à demanda disponível, a saber, o tempo de viagem e a distância a partir da origem, o acesso, o preço, o posicionamento mercadológico e o produto ofertado (ACG, 1995, p. 10).

Podemos dizer que as quatro primeiras características podem ser avaliadas com uma segmentação geográfica da demanda, já que a origem do demandante define claras diferenças comportamentais de avaliação da oferta a partir da sua localização (o tempo de viagem e a distância da origem, bem como o acesso e o

preço, este último bastante afetado pelo tipo e característica do acesso local disponível – via aérea, marítima ou terrestre, que variam bastante de acordo com a origem).



Cada segmento ao lado enxerga o destino de forma particular:

- o tempo de viagem
- a distância a percorrer
- o tipo de transporte disponível
- o preço do deslocamento
- outras possibilidades de destino disponíveis

Figura 4 – Demanda potencial Costa dos Coqueiros - Segmentação Geográfica

As quatro últimas características referem-se diretamente à oferta, ou seja, às interfaces do empreendimento com o mercado, sendo definidas por ele e diretamente relacionadas ao seu *mix* mercadológico: as características do produto, seu preço, seu posicionamento¹⁷ e canais de acesso.

Apesar do declarado objetivo de inserir a Bahia (e o Brasil) no cenário turístico internacional, o estudo realizado na fase de pré-lançamento do projeto apontava uma demanda prioritariamente nacional, a uma proporção de 70%/ 30%. Os agrupamentos geográficos analisados pelos consultores para efeito de planejamento foram os segmentos nacional, Europa, Américas e demais países.

Tabela 4 – Demanda potencial – Costa dos Coqueiros - Segmentação Geográfica

Agrupamento geográfico	Part. %
Brasil	69
Europa	17
Américas (exceto EUA)	10
EUA	1
Outros	3
Total	100%

Fonte: ACG (1995).

Nota: Tabela consolidada pela autora.

¹⁷ Aqui posicionamento é entendido como imagem fixada e, apesar desta ser afetada por todas as características de uma oferta mercadológica, é prioritariamente e intencionalmente construída a partir da comunicação da oferta.

Esta também era a expectativa declarada pelos empreendedores do projeto na época do seu lançamento, que deixavam clara a intenção de modificar esta característica com o tempo com a ampliação dos visitantes internacionais.

"Esperamos que 70% do nosso público seja brasileiro, ao menos no início", diz o diretor da Sauípe SA." (FERREIRA apud SOLIANI, 1998).

"A expectativa para os dois primeiros anos é que os brasileiros respondam por 75% da procura, ficando o restante com os estrangeiros." (ANDRADE apud BARNUEVO, 2000).

"A expectativa é de que, nos dois primeiros anos de operações, o resort receba 25% de turistas estrangeiros e de que o número suba para 50% daqui a quatro anos." (CAMACHO, 2000)

[...] os administradores do Costa do Sauípe esperam conquistar os turistas brasileiros, principalmente paulistas, o público-alvo de Sauípe no primeiro ano de funcionamento. [...] Ao longo de cinco anos, a intenção é inverter esses percentuais, mediante uma ação de marketing que prevê a atração de europeus, americanos e asiáticos. (MORAIS, 2000).

Apesar de algumas variações entre o estudo da ACG e as declarações prestadas pelos seus executivos quando do lançamento do destino, os países da Europa e do Mercosul eram apontados como principais demandantes estrangeiros, ficando os americanos com representatividade residual.

"Espera-se, ao menos no início, que 70% do público seja formado por brasileiros, 15% oriundos do Mercosul, 10% europeus e 5% americanos." (A PRINCESA..., 2000).

Para as pousadas o público-alvo esperado era "principalmente, os habitantes de Aracaju e Salvador, além de outras cidades próximas a Costa do Sauípe" (HUMPERT apud NOVAES, 2000).

A segmentação comportamental esperada para a Costa dos Coqueiros pelos seus consultores para a primeira fase do Complexo era que o turismo de lazer atraísse cerca de 70% do fluxo turístico e que o turismo de negócios, aqui subdividido na realização de eventos (congressos, convenções, encontros e

seminários) e nas viagens de incentivo, fosse responsável por pouco mais que 30% deste.

Tabela 5 – Demanda potencial Costa dos Coqueiros - Segmentação Comportamental

Demanda	Quartos	Part. %
Turismo de Lazer	2 000	69
Convenções e Eventos	500	17
Viagens de incentivo, Afro-descendentes e Spa	400	14
Total	2 900	100%

Fonte: ACG (1995).

Nota: Tabela consolidada pela autora.

A importância do segmento empresarial foi corroborada por declarações veiculadas na imprensa nacional pelos gestores do projeto na fase de pré-lançamento de Sauípe.

“A grande aposta de Sauípe, porém, é no turismo de eventos, em especial os programas de incentivos das grandes empresas - o filé [...]” (MORAIS, 2000).

As principais características de cada segmento detalhado no documento de estudo da demanda analisado neste trabalho estão detalhadas a seguir. Fazem parte deste detalhamento informações acerca do tamanho, principais restrições ao crescimento, perfil, comportamento de consumo, principais ofertas concorrentes e características da oferta mercadológica identificadas como importantes, já ponderados para cada segmento o tempo de viagem, a distância até o destino e as características do acesso.

2.3.3.1 Segmento Turismo de Lazer – Brasil

A expectativa era que já no lançamento de Sauípe o segmento de turismo de lazer doméstico fosse responsável por 69% dos clientes da região, gerando uma demanda esperada de 1 385 quartos. Dentre os brasileiros os paulistas seriam o público principal da região, seguidos de cariocas, baianos e de outros estados.

O segmento de turismo de lazer no Brasil foi apontado como apresentando acentuada sazonalidade, acumulando de 60 a 65% das vendas nos meses de férias

- dezembro a fevereiro e julho – e os restantes 35 a 40% nos demais oito meses do ano.

Os itens apontados como essenciais ao produto *resort* para os brasileiros, e em especial para os paulistas e cariocas, seriam a disponibilização de múltiplas oportunidades de entretenimento não planejado, infra-estrutura de qualidade superior, serviço eficiente e boa comida.

Paulistas, especialmente, foram apontados como um público muito exigente com a qualidade das acomodações, do serviço e da comida, tanto pelo nível de qualidade com que convivem em São Paulo, quanto pela experiência com viagens a destinos internacionais.

De forma geral os brasileiros, sob a ótica dos operadores turísticos, encaravam a ida a um *resort* como uma oportunidade de relaxar, esquecer do dia-a-dia, se divertir e interagir de forma segura com outros hóspedes e com as pessoas da localidade.

Os equipamentos identificados como importantes por estes públicos seriam uma bela praia, piscinas, salões de jogos, lojas, restaurantes, academia de esportes, esportes náuticos, campo de golfe (para dar o tom de destino de qualidade superior) e quadras de tênis. A disponibilização de opção de visita por um dia a Salvador era vista como interessante. (Esta era apontada como vantagem competitiva de Sauípe para este segmento, pois, dos *resorts* existentes na época no país, nenhum estava próximo a centros urbanos que despertassem interesse).

Os paulistas eram identificados como viajantes em família e, tanto eles quanto os cariocas, teriam tempo médio de estadia de sete dias. Foi apontado como importante contemplar nos equipamentos de hospedagem acomodações para famílias, como unidades duplas interconectadas, quartos triplos e quádruplos, ou suítes para famílias.

O preço deveria refletir a qualidade do serviço e das acomodações e ser competitivo com destinos internacionais, identificados como competidores diretos de Sauípe – no Caribe, EUA, México e América Latina. A possibilidade de pagamento

em prestações e a oferta de pacotes *all-inclusive* foram mencionadas como tendências para o mercado nacional.

A tomada de decisão dos paulistas era vista pelos operadores entrevistados como baseada na atenção despertada pelo destino através de propaganda e publicidade; só então eles procuravam a agência de viagens para ajudar a escolher/reservar acomodações e passagens. A comunicação com o mercado era vista, portanto, como essencial pelos operadores entrevistados no estudo, devendo ser composta de promoções de vendas (montagem de pacotes segmentados para feriados).

A atração de eventos especiais e espetáculos era vista como importante para colocar o destino no mapa turístico (ACG, 1995, p. 33), sendo colocadas pelos operadores sugestões que dariam uma imagem de popularidade e dinamismo ao local e assegurariam cobertura nacional e internacional para o empreendimento, como a realização de *Open* de Tênis, Campeonatos de Golfe, Finais de *Windsurfe*, Torneios de *Volleyball*.

Foi também pontuada a importância dos operadores hoteleiros do empreendimento serem cadeias de renome internacional para assegurar uma marca de qualidade para o *resort*.

2.3.3.2 Segmento Turismo de Lazer – Europa

O segmento de turismo de lazer europeu seria o segundo mais importante fornecedor de clientes para Sauípe, representando 17% dos seus clientes, o equivalente a uma demanda projetada de 335 quartos para a Costa dos Coqueiros já na fase de lançamento do projeto.

De acordo com os dados da Tabela 6, dentre os europeus, os alemães seriam o grupo mais representativo, correspondendo a 30% destes, seguido pelos povos de língua latina, que juntos representariam 52% dos europeus (italianos 16%, espanhóis 15%, franceses 12% e portugueses 9%). Os suíços corresponderiam a 6% e os demais países a 12% da demanda potencial européia.

Tabela 6 – Demanda potencial Europa

Países	Quartos	Part. %
Alemanha	100	30
Itália	55	16
Espanha	50	15
França	40	12
Portugal	30	9
Suíça	20	6
Áustria, Inglaterra e Outros	40	12
Total	335	100%

Fonte: ACG (1995).

Nota: Tabela consolidada pela autora.

Quanto à sazonalidade, os períodos de alta do segmento de turismo de lazer na Europa compreenderiam os meses de junho a agosto e dezembro a março, ou seja, característica similar à sazonalidade do turismo de lazer no Brasil.

De acordo com as conclusões da ACG (1995), os destinos Brasil e Bahia seriam reconhecidos como destinos interessantes, exóticos e com muitas possibilidades de diversão. Apesar disto foram apontadas algumas sérias restrições ao crescimento dos fluxos turísticos europeus para o Brasil e mais especificamente para a Bahia. Para o Brasil, cujo fluxo de turistas europeus foi avaliado como em franca decadência no período 1985-1993, as restrições referiam-se em grande parte à imagem negativa do país, muito atrelada ao Rio de Janeiro – violência, crimes, AIDS.

Com relação à Bahia, o crescimento do o fluxo turístico originado da Europa foi avaliado como tímido. As restrições neste caso referiam-se basicamente ao serviço aéreo (de um lado linhas convencionais caras, com poucos assentos, pouco freqüentes e sem vôos diretos; de outro uma grande expansão do serviço aéreo através de vôos *charters*, em muitos casos associadas a serviços restritos – horários de vôos inadequados, poucas datas, impossibilidade de estender ou encurtar as férias – e por conseqüência a segmentos de baixa renda); à promoção insuficiente dos destinos frente à crescente competição em luta pelo turista europeu; ao reconhecido baixo nível de serviço (incluindo conhecimento de línguas, atribuídos à

falta de treinamento pelos empreendedores e por instituições governamentais) e à falta de qualidade das acomodações locais.

Os itens apontados como essenciais ao produto *resort* para os europeus eram a comunhão com a natureza (uma bela praia, construções com baixa densidade e altura, rodeado por natureza exuberante, com muitos jardins e trilhas, costa extensa) e a disponibilização de múltiplas oportunidades de entretenimento e lazer, com destaque para experimentação de aspectos culturais locais, como música, dança, comida, festas, dentre outros.

De forma geral os europeus, sob a ótica dos operadores turísticos, encaravam a ida a um *resort* como uma oportunidade de relaxar e escapar da pressão do dia-a-dia através de atividades que não requeressem esforço físico ou mental. Pequenas diferenças entre os diferentes países foram apontadas, sendo os alemães focados em banhos de sol e relaxamento e os Espanhóis e Italianos pela busca de atividades.

Os equipamentos identificados como importantes pelos europeus seriam em primeiro lugar a praia e inserção do local em meio à natureza, pelo menos uma grande piscina de frente para o mar e grande variedade de experiências culinárias de alta qualidade e com sabor local. A experimentação de aventuras através da realização de acampamentos ou da realização de uma série de excursões era vista como instigante. A tematização cultural do *resort* era vista como extremamente interessante pelos operadores europeus, sendo oferecidos como temas, por exemplo, o Brasil colonial, a cultura afro-brasileira, a natureza, a música brasileira e o carnaval.

A existência de pelo menos um campo de golfe serviria para dar o tom de destino de primeira linha e para embelezar a paisagem. Apesar de haver segmentos europeus interessados no turismo de golfe, estes seriam prioritariamente segmentos ainda não atingidos pela Bahia, como a Inglaterra, e que teriam perfil de viagens curtas (de fim-de-semana) e que possuíam muitas opções próximas, de alto nível e a preços competitivos, não sendo foco de atuação do complexo.

Foram apontados dois grandes segmentos comportamentais de turistas de lazer na Europa: os viajantes de feriado e os de excursão. Os viajantes de feriado,

em busca de sol, mar e praia, seriam o segmento de média ou baixa renda, mas tenderiam a ficar mais tempo em um só local, com estadias de 1 a 3 semanas, com período médio de 10 dias. Os viajantes de excursão, em busca de experimentar o país de forma completa e autêntica, seriam o segmento de mais alta renda, mas tenderiam a ficar menos tempo em um só local, indo em uma só viagem para diversos locais, não ficando mais de 3 dias em cada destino.

Viajar para o Brasil para os europeus em termos de custos e distância seria o equivalente a destinos na África, Oriente Médio e partes da Ásia, devendo seus preços estar ajustados às ofertas destes destinos. Sauípe estaria apto a competir em ambos segmentos, praia e excursão, já que os europeus estariam acostumados a viajar longas distâncias na busca de lugares exóticos e de natureza exuberante. O mais forte competidor do destino seria o Caribe, com destaque para a República Dominicana, Cuba e Cancún, destinos preferidos de alemães, suíços, espanhóis e italianos. Dado o alto interesse dos viajantes de longas distâncias em conhecer a cultura local de forma mais realista, foi pontuada como importante o envolvimento do empreendimento no auxílio às comunidades vizinhas, de forma que estas pudessem ser locais interessantes, limpos, seguros e autênticos para os hóspedes experimentarem o verdadeiro Brasil.

2.3.3.3 Segmento Turismo de Lazer – Américas (exceto EUA)

Apesar da expectativa que as Américas (exceto Estados Unidos) representassem por volta de 10% do público de Sauípe, o equivalente a uma demanda de 205 quartos para a região, a Argentina figurava nas projeções como país que sozinho seria responsável pelo maior fluxo de turistas internacionais, com demanda de 160 quartos.

Tabela 7 – Demanda potencial Mercosul

Países	Quartos	Part. %
Argentina	160	78
Chile	30	15
Uruguai	15	7
Total	205	100%

Fonte: ACG (1995).

Nota: Tabela consolidada pela autora.

Algumas características peculiares do turista e do turismo argentino foram identificadas nos estudos para implantação do projeto. A sazonalidade do turismo de lazer na Argentina seria muito similar à brasileira e européia, apresentando picos nos meses de julho (devido aos feriados escolares e ao recesso de inverno) e dezembro (Natal, Ano Novo e recesso de verão), com uma estação média nos meses de agosto, setembro, fevereiro e março e baixa estação em maio, junho, outubro e novembro.

O Nordeste brasileiro seria o principal destino dentro do Brasil, acumulando cerca de 70% deste fluxo (sendo prioritariamente composto pelos turistas argentinos de mais alta renda, dado o transporte ser via aérea). Os demais 30% seriam divididos entre o Rio de Janeiro (em declínio devido à imagem internacionalmente divulgada de violência e insegurança, exceto por um residual turismo sexual) e *Resorts* em praias do sul (segmento de turismo de mais baixa renda, conhecidos como “gasoleros”, dado seu meio de transporte ao destino ser via carro ou ônibus). Foi verificado que o destino Nordeste estaria em declínio de 20 a 30%/ano em 1994 e 1995, principalmente com o aumento da competitividade do Caribe para os argentinos com a valorização do Real.

Como restrições ao fluxo turístico no Nordeste como um todo era apontada como principal causa a insatisfação do empresariado turístico local com a Varig devido a seus altos preços, aos riscos não compartilhados dos vôos regulares desta companhia e à inexistência de vôos diretos para um destino prioritário dos argentinos: o Nordeste brasileiro.

Os itens apontados como essenciais em um *resort* para os turistas argentinos referiam-se à praia (essencial), ao tipo de construção (prédios baixos e com aparência rústica), à qualidade das acomodações (apartamentos de frente para o mar com varanda, ar condicionado e um bom banheiro) e à disponibilização de entretenimento e lazer para as crianças (não apenas área recreativa e babá, mas também animadores profissionais, opções de esportes e entretenimento).

Equipamentos esportivos como quadras de tênis e *paddle* e esportes náuticos seriam considerados interessantes, mas não essenciais. Com relação a restaurantes

foi apontada uma rejeição a serviços de *buffet*, sendo identificado um interesse crescente em pacotes *all-inclusive*.

Um dos itens que poderiam levar à insatisfação os turistas argentinos seria a percepção de promessas não cumpridas, ou seja, equipamentos que, apesar de não demandados prioritariamente fossem esperados e se mostrassem indisponíveis, difíceis de encontrar, ou sendo operado por terceiros, apesar de fazer parte dos atributos do local comprado.

Foram identificados alguns segmentos argentinos, com características comportamentais similares: o segmento grupos e o segmento casais. Os grupos poderiam ser compostos tanto por famílias com duas a três crianças ou por três a quatro solteiros em grupo. Este segmento teria renda média/média-alta, teria uma permanência de 14 ou 21 noites e demandaria acomodações para grupos (de 4 a 6 pessoas). Este segmento se interessaria prioritariamente pela praia e clima, gostaria de fazer compras e de experimentar a cultura e a música afro-baiana.

O segmento de casais compreenderia casais em lua de mel ou casais mais maduros (30 a 60 anos) e pertenceria a uma faixa mediana do argentino de alta renda. O tempo de permanência típico seria de 3, 4 ou 7 noites e as acomodações requisitadas seriam quartos para duas pessoas. Os itens mais importantes para este segmento seriam também a praia, o clima, e a cultura afro-baiana, sendo adicionado o interesse culinário.

De forma genérica, o turista argentino seria muito sensível à moda e aos preços, sendo muito influenciado pelos empresários do setor turístico local (operadores e agentes), que demandam a disponibilização de folhetos adequados e anúncios promocionais. As mídias reportadas pelos operadores turísticos locais como mais utilizadas foram os anúncios em jornais e o envio e-mails para clientes dos agentes de viagens. O preço total do pacote (vôo, acomodações, translados, etc.) e o número de conexões seriam fatores decisivos na escolha do destino turístico. A segurança também foi apontada como de extrema importância para escolha ou rejeição de um destino.

As viagens internacionais feitas prioritariamente para Punta del Este, no Uruguai (praticamente um destino interno, dada sua distância), Brasil,

Miami/Orlando, nos EUA (principalmente motivado em itens difíceis de competir com este destino: compras e parques temáticos da Disney) e Caribe, sendo este a concorrência primária identificada.

2.3.3.4 Segmento Turismo de Lazer – Estados Unidos

Os Estados Unidos, apesar de reconhecido como maior emissor de turistas em todo o mundo, não foi identificado como mercado com grande potencial de geração de demanda para Sauípe, sendo esperado que apenas 1% dos clientes do complexo fossem norte-americanos, gerando uma demanda esperada de 20 quartos para toda a Costa dos Coqueiros.

O fato do mercado norte-americano ter padrões sazonais bastante amenos, compreendendo uma alta estação (maio até início de setembro e de dezembro a abril) e apenas dois meses de média estação (meados de setembro a meados de novembro), o tornaria ainda mais interessante de desenvolver.

“U.S. travelers have, in effect, been trained to travel at a wide variety of times of the year, through promotion and pricing.” (ACG, 1995, p.198).

Assim como para outros mercados, foram identificadas restrições ao crescimento do fluxo turístico norte-americano para o Brasil e mais especificamente para a Bahia, comuns a outros geradores de demanda turística: altas tarifas aéreas, falta de vôos diretos, imagem negativa do Brasil desenvolvida com auxílio da mídia internacional e insuficientes investimentos para promoção do país e especificamente da Bahia, quase desconhecida pelo mercado norte-americano, como destino turístico. A motivação dos poucos norte-americanos que visitavam Salvador na época do estudo era sua história e cultura, não sendo a cidade vista como destino praia.

A falta de vôos diretos para o mercado norte-americano seria menos simples de resolver que para o mercado europeu, já que haveria pouca disposição para o mercado de transporte aéreo americano desenvolver vôos *charters*, dado o baixo custo de viajar pelas linhas regulares.

Algumas das restrições encontradas, entretanto, seriam puramente mercadológicas e específicas para o mercado norte-americano, como poderemos ver na avaliação dos segmentos de mercado de lazer disponíveis. Ou seja, mesmo

sendo revertidas as restrições de acesso e comunicação, ainda assim haveriam questões externas impossíveis de controlar.

Da mesma forma que o mercado europeu, o mercado de turismo de lazer dos Estados Unidos compreende dois grandes grupos de clientes: os viajantes de feriado e os de excursão. Os viajantes de feriado norte-americanos, que assim como os europeus neste segmento estariam em busca de sol, mar e praia para relaxar e descontraír teriam, também, como principal ofertante o Caribe. A diferença é que em relação aos Estados Unidos o Caribe estaria a pelo menos metade da distância e custaria a metade do preço. Este segmento representaria 45% do turismo internacional norte-americano. Segundo o estudo, desenvolver o interesse deste segmento por Sauípe seria difícil.

[...] competition for the largest segment of the general purpose U.S. leisure or beach *resort* market is fierce, and, based upon distance, travel time, and cost, we doubt that Porto Sauípe will be able to significantly penetrate this market over the short to medium term. (ACG, 1995, p. 167).

O segmento de viajantes de excursão, apesar de mais fácil de atrair, demandaria grandes esforços no sentido de inserir Sauípe na rota de excursões oferecidas por operadores turísticos para destinos chave brasileiros como Rio de Janeiro, Amazonas e Pantanal, dentre outros. Eles seriam tipicamente viajantes de longa distância e, assim como no segmento europeu, tenderiam a ter muita experiência, e, portanto, a ser mais exigentes. Estes teriam em média renda mais alta, seriam mais velhos (pessoas de 31 a 40 anos representariam quase 30% dos viajantes de longa distância), teriam bom nível educacional e seriam menos sensíveis a preço. Eles teriam interesse em conhecer pessoas e culturas diferentes e estariam interessados em experiências incomuns. Em resumo: seriam viajantes sofisticados em busca de experiências únicas, interessantes e autênticas quando em férias.

Algumas questões mercadológicas também tornariam a atração de largas porções deste segmento improváveis. O maior competidor neste segmento seria a Europa (em ordem de interesse, Reino Unido, França, Itália, Alemanha e Suíça), cujos preços de passagens teriam decaído de forma acentuada desde o início dos anos 90, estando, na época do estudo, as tarifas aéreas para estes destinos em média a metade do preço das tarifas aéreas para o Brasil. Os competidores com os

quais Sauípe poderia buscar uma equiparação da oferta seriam destinos considerados exóticos como destinos da Ásia (China, Cingapura, Tailândia), Oceania (Austrália, Nova Zelândia) e África (Egito, Marrocos, África do Sul, Quênia).

Alguns nichos de mercado norte-americanos foram identificados pelo estudo com possibilidades de serem desenvolvidos para Sauípe: o de viagens de incentivo e o afro-descendente, detalhados a seguir. Em conjunto os segmentos de afro-descendentes, de viagens de incentivo e de Spas seriam responsáveis pela geração de 400 quartos para a região de Costa dos Coqueiros.

2.3.3.5 Segmento Afro-descendente – Estados Unidos

Apesar de pouco desenvolvido, o segmento de afro-descendentes norte americano foi identificado pelos consultores da ACG (1995) como de grande potencial de expansão, já que a população negra norte-americana seria grande (mais de 33 milhões de pessoas em 1994), estaria crescendo mais que outros segmentos populacionais nos EUA, uma porção significativa destes teria condições econômicas de realizar viagens internacionais e teria preferência por destinos que tivessem a cultura africana como base. Os mais atrativos destinos com esta característica no continente americano estariam no Brasil (Rio de Janeiro e Bahia).

Este seria um segmento com diversos interesses como viagens de grupos, em busca de boa forma, convenções e encontros, viagens de incentivo, dentre outros. Os turistas afro-descendentes tenderiam a ser mais jovens (tendo 76% deles idade inferior a 44 anos), viajariam em média mais de duas vezes ao ano, sendo 58% destas realizadas em grupos (30% fariam viagens de lazer com grupos de parentes/amigos, 16% seriam grupos de igreja, 14% seriam participantes de excursões), 34% prefeririam viajar para destinos no Atlântico Sul e teriam permanência média de aproximadamente quatro noites. 55% destes turistas seriam homens, dos quais grande proporção (58%) estariam empregados em posições gerenciais ou técnicas. Os estados da região Sul dos EUA seriam os estados com maior concentração de população afro-descendente.

2.3.3.6 Segmento Viagens de Incentivo

As Viagens de Incentivo seriam parte da demanda corporativa, sendo definidos no estudo da ACG como uma ferramenta gerencial de premiação na forma de viagens para incentivo de performances excepcionais de colaboradores ou parceiros que auxiliassem na realização das metas organizacionais (relativas a diversos objetivos, como vendas, produtividade, integração, dentre outros). Segundo o estudo esta forma de incentivo teria sido incorporada às práticas corporativas nos anos 70, se popularizando desde então.

Os mercados de viagens de incentivo dos Estados Unidos e Europa foram reconhecidos como de grande importância e possibilidade de desenvolvimento, não apenas pelos importantes volumes que poderiam atingir, mas também para contrabalancear os efeitos da marcada sazonalidade do mercado de lazer, dadas as épocas de maior volume de realização deste tipo de viagem. Apesar das viagens de incentivo ocorrem durante todo o ano, os meses de pico deste mercado (Março a Maio e Setembro a Novembro) seriam intencionalmente coincidentes com as épocas de declínio do segmento de lazer, tanto por uma busca das corporações por melhores tarifas, quanto para evitar concorrência com os meses de férias familiares.

Este seria um segmento exigente, motivado prioritariamente pelo conforto das acomodações, qualidade da estrutura de alimentação, ambiência fora do comum, e experiências memoráveis, em detrimento do segmento de lazer, bem mais orientado a preço.

Incentive travel, therefore, is not as rate-sensitive as other segments, but rather requires exceptional facilities and careful planning and handling to ensure a rewarding traveling experience, beginning from the initial introduction to the destination by way of colorful brochures and token gifts, to the airplane ride and the airport arrival procedure, through to the reception at, and facilities and services offered by, the particular *resort* used. Hotels must offer a range of leisure and sports activities, conference and banquet facilities, and a range of eating and entertainment experiences. The *resort* must be an adventurous destination itself. (ACG, 1995, p. 77- 78).

Haveriam algumas lacunas reportadas por este segmento, em especial no que se refere a um tratamento mais personalizado, como uma eficiente coordenação das reuniões do grupo no local, adequações a necessidades específicas, como reuniões com empresariado local, tematização de festas com motes da corporação,

material para divulgação interna pré-viagem e material de suporte para demonstração de efetividade do programa junto aos executivos da corporação.

Os principais critérios de escolha utilizados pelos organizadores deste tipo de viagem seriam destinos identificados por seus colaboradores como exóticos e/ou excitantes, associado à garantia de entretenimento para grandes grupos, através da existência de equipamentos recreativos como campos de golf, piscinas, quadras de tênis, atividades culturais, dentre outras; e ao clima local, preferencialmente quente e ensolarado.

Destinations which are typically selected for incentive travels are those that the average participant has some knowledge of, considers unique and exotic, and would aspire to visit, but normally could not afford. Brazil and Bahia fit these criteria quite well. (ACG, 1995, p.76).

2.3.3.6.1 Viagens de Incentivo – Estados Unidos

Os Estados Unidos utilizariam em grande medida as viagens de incentivo para promover integração, de forma que 74% das viagens de incentivo realizadas por empresas norte-americanas seriam em grupos. Os grupos teriam em média 102 pessoas, e, apesar de haver uma tendência à diminuição do tamanho destes, 80% contariam com mais de 50 pessoas, sendo que 70% deles grupos inclui maridos/esposas.

Os destinos internacionais estariam crescendo continuamente na preferência das empresas e corresponderiam, na época do estudo, a 38% das viagens de incentivo partindo dos Estados Unidos. O gasto médio por pessoa estaria aumentando, estando em média por volta de U\$2 000, sendo a diária média das acomodações em viagens internacionais U\$135. A permanência média no destino seria de 6 dias, e o tempo médio utilizado para planejamento das viagens seria de quase 10 meses. 64% das viagens incluiriam em média 10 horas em reuniões de trabalho.

Os segmentos empresariais que mais utilizariam este tipo de viagem seriam as grandes indústrias e varejistas de serviços e produtos, a exemplo dos setores de seguros, eletro-eletrônicos, automóveis e autopeças, farmacêutico, equipamentos de escritório, materiais de construção, perfumaria e cosméticos.

2.3.3.6.2 Viagens de Incentivo – Europa

A indústria de viagens de incentivo na Europa corresponderia a aproximadamente 50% de todo o mercado mundial, sendo os maiores demandantes os alemães e ingleses, seguidos de longe por espanhóis, suecos, franceses e italianos. O uso de viagens de incentivo como forma de premiação por empresas alemãs e italianas estaria expandindo, enquanto que para empresas britânicas e francesas estaria reduzindo.

Em comparação com os americanos, os europeus seriam mais exigentes e se aventurariam mais na escolha do destino, sendo maior a importância de uma experiência realmente exclusiva. É muito comum o uso combinado de viagens de incentivo com seminários e reuniões. Os principais agraciados com viagens de incentivo na Europa seriam executivos de primeira linha, mas há uma crescente adesão do uso deste tipo de premiação como ferramenta de motivação para melhoria de desempenho.

De forma geral os grupos europeus seriam menores que os de norte-americanos (quase a metade dos grupos teriam até 30 pessoas), o que seria contrabalanceado por uma quantidade maior de grupos por ano, à exceção dos italianos, cujo tamanho médio dos grupos seria de 94 participantes. A minoria destes grupos (29%) incluiria maridos/esposas e o tempo médio de permanência nas viagens de longa distância seria de oito dias.

70% das viagens de incentivo ocorreriam dentro da Europa. Os critérios chave na escolha do destino para viagens de incentivo seriam o preço, o acesso, o padrão das acomodações e a disponibilização de restaurantes, bares e salas de reunião. Tanto alemães quanto ingleses teriam como preferência explícita os destinos ensolarados, enquanto os franceses dariam preferência a países de língua francesa na escolha de destinos internacionais (norte da África e Caribe).

De forma mais específica, os destinos mais populares para o mercado europeu de viagens de incentivo seriam *resorts* costeiros seguidos de hotéis no centro da cidade, sendo os preferidos *resorts* mediterrâneos na França e Espanha, o principado de Mônaco e as cidades de Londres e Paris. Para as viagens de longa distância os destinos mais utilizados estariam nos Estados Unidos. Alguns destinos

estariam crescendo na preferência dos europeus, como o Egito, Dubai e Omã, além das cidades de Praga, Budapeste e os países escandinavos. México, Brasil e Canadá teriam sido apontados como os próximos destinos da moda, os dois primeiros por parecerem exóticos aos europeus e o último por ser visto como destino cheio de esportes e aventuras.

Alemães seriam muito viajados e as viagens de incentivo costumariam ser luxuosas. Já os franceses tenderiam a realizar viagens menos luxuosas e os italianos dariam preferência a locais com muitas atividades esportivas e a destinos exóticos.

A forma de organização das viagens variaria de mercado para mercado: as empresas alemãs e inglesas teriam preferência por organizar estas viagens sem a ajuda de profissionais especializados, enquanto franceses e italianos utilizariam em maior grau a ajuda de especialistas para organização destas viagens.

Os segmentos empresariais que mais utilizariam este tipo de incentivo seriam grandes indústrias, a exemplo dos setores de componentes automotivos, farmacêutico, serviços financeiros, eletro-eletrônicos, perfumaria e cosméticos.

2.3.3.7 Segmento Spas

Historicamente Spas seriam locais que forneceria tratamento em estâncias hidrominerais como auxílio à melhoria do estado de saúde dos seus freqüentadores, alguns destes datando desde o Império Romano. A evolução deste conceito nos leva a locais de promoção de saúde e bem-estar através desta e de outras técnicas, como thalassoterapia (tratamento a base de água do mar e extratos marinhos, como algas), aromaterapia, cromoterapia, hidroterapia, massoterapia, acupuntura, musicoterapia, apoio nutricional, programas de exercícios físicos e tratamentos de estética, dentre muitos outros.

O objetivo geral da avaliação do mercado de spas seria verificar o interesse e a demanda potencial para desenvolvimento deste tipo de equipamento na primeira fase do Complexo. A avaliação conduzida na época girou em torno das operações européias e norte-americanas, visto que teria sido encontrado no Brasil um mercado pouco desenvolvido.

Os spas europeus seriam mais antigos e tenderiam a um uso como tratamento médico de busca da cura através dos poderes da água, enquanto que os norte-americanos tenderiam a um foco maior na busca de cuidados pessoais com a saúde, beleza e bem-estar através do uso de exercícios físicos e tratamentos estéticos. Teria sido identificada uma tendência de mesclagem destas características partindo de ambos os lados.

A cada um destes enfoques estaria conectado um segmento de usuário. O primeiro segmento seria composto por pessoas mais idosas e aposentados, em muitos casos utilizando o serviço por indicação médica e com cobertura de tratamento através de planos de saúde. O segundo segmento teria pessoas mais jovens e ativas em busca de relaxamento, beleza e de uma vida mais saudável sob a supervisão de pessoal especializado.

Um outro tipo de segmentação previsto era ligado à freqüência de uso de spas: os visitantes ocasionais e os entusiastas. Os visitantes ocasionais enxergariam os spas como mais uma alternativa de entretenimento para períodos de férias. Eles seriam mais sensíveis a preço e teriam pouca vivência com este tipo de experiência, e, portanto, não teriam muito conhecimento sobre as técnicas disponíveis, precisando de auxílio especializado para escolher tratamentos. A motivação deste grupo estaria fortemente ligada ao desejo de relaxar e de experimentar uma alternativa saudável de entretenimento, sendo também muito importante ter tempo livre, a prática de exercícios físicos, técnicas de controle de peso, a existência de outras opções recreativas como a prática de esportes e a locação em um belo ambiente. Os programas de um dia despertariam grande interesse neste público, principalmente se agrupassem em pacotes as técnicas mais tradicionais para cada objetivo, sendo oferecidas as técnicas mais caras e complexas como opcionais extras.

Os entusiastas teriam a ida a spas integrada em sua rotina como parte de um esforço consciente de busca de um estilo de vida mais saudável. Estes seriam visitantes menos sensíveis a preço, mais freqüentes, mais exigentes e conhecedores de diversos spas e tipos de tratamento. Eles costumariam visitar spas pelo menos uma vez ao ano para passar um período longo (por volta de três semanas), podendo também experimentar spas de destino em férias mais curtas. Neste grupo haveriam

pessoas de ambos os sexos bastante ativos e praticantes de exercícios físicos e em busca de atender a alguma necessidade física ou mental. Eles estariam dispostos a sacrifícios como parte do processo de atingir seus objetivos. Os programas intensivos e customizados à suas necessidades específicas com apoio de dietas estruturadas seriam particularmente atraentes para este grupo.

De forma geral, os fatores chave identificados para o estabelecimento de um spa de sucesso seriam um serviço personalizado, boa culinária, profissionais treinados e ambiência prazerosa. A permanência típica seria de duas a quatro semanas, sendo também muito comuns os pacotes de uma semana.

Foi feita expressa recomendação de prover o Complexo com este tipo de equipamento, orientado para a busca de relaxamento, tratamentos de beleza e boa-forma. A inclusão de um spa em Sauípe teria o objetivo de evidenciar o seu posicionamento de destino de primeira linha, bem como proporcionar mais uma opção de atividade para os hóspedes e um atrativo para cônjuges de participantes de conferências, convenções e seminários, conferências e como ferramenta de extensão do período de estadia para diversos grupos de turistas através da oferta de pacotes de um dia, de fim de semana e de sete a dez dias.

2.3.3.8 Segmento Feiras, Convenções e Conferências – Brasil

Este segmento foi avaliado como um mercado em explosão no Brasil, grande gerador de ocupação hoteleira nacional e internacional, atraindo turistas com altos gastos em hospedagem, sendo projetada uma geração imediata de 500 quartos para a região da Costa dos Coqueiros. Ele seria dividido em três diferentes mercados: o de feiras e exposições, o de convenções e congressos e o de conferências, encontros e seminários.

Apesar de ser um mercado que movimentaria mais de 150 eventos anuais, as feiras e exposições seriam um mercado de difícil desenvolvimento para Sauípe, visto que Salvador não teria sido avaliada como suficientemente grande para atrair as massas de visitantes necessárias para o sucesso comercial destas feiras, um dos fatores chaves para atração dos seus organizadores.

Os outros dois mercados, de convenções e congressos e de conferências, encontros e seminários, apesar da pouca quantidade de informações disponível para avaliação dos consultores, seriam vistos com grandes possibilidades de desenvolvimento.

O mercado de convenções e congressos, por contar com maior número de participantes por evento (entre 100 e 1000), demandaria maiores investimentos para construção de um centro de convenções. A maior parte das convenções e congressos ocorridos no Brasil na época do estudo da ACG (1995) seria realizada nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, principalmente por falta de opção de outros locais com que oferecessem espaço e hospedagem apropriados e com capacidade para receber grupos deste porte.

O mercado de conferências, encontros e seminários teria grupos menores, variando de cinco a algumas centenas de pessoas, além de uma forte característica de integração entre os participantes, tanto em momentos formais dos eventos quanto em contatos informais travados em lanches, almoços, jantares e dinâmicas. Os integrantes deste tipo de evento teriam expressa preferência de hospedagem no mesmo local, bem como ambiente fechado para o evento. Novamente, a maior parte dos eventos deste mercado ocorridos no Brasil na época do estudo da ACG (1995) seria realizada em hotéis nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, principalmente por terem o espaço necessário para sua realização.

2.3.4 Competição

Apesar de terem sido definidos competidores primários para cada segmento de mercado, alguns competidores foram geograficamente identificados na avaliação dos consultores da ACG (1995).

O Praia do Forte EcoResort, o Transamérica Comandatuba e o Club Med Itaparica seriam à época os produtos vistos como de padrão internacional e identificados como competidores diretos no Brasil para Sauípe, ainda que esta fosse interpretada como mínima, dada sua escala comparativamente menor.

The competitive environment within Northern Bahia is minimal [...] only the Praia do Forte *Resort* represents any significant competition on a product basis. [...] Praia do Forte's marks among tour operators, primarily in Europe

and Argentina, ranged from very good to excellent, almost without exception. (ACG, 1995, p.156).

In Southern Bahia there are two *resorts* that will provide some degree of competition [...] the Transamerica *Resort* located in Comandatuba, and the Club Med Itaparica. Both hotels appear to be doing quite well, primarily in the domestic market. (ACG, 1995, p.157).

Afora estes empreendimentos, era vista como concorrência potencial uma gama de *resorts* de praia à época em projeto ou em construção, em sua maioria localizados no Nordeste do país.

2.3.5 Posicionamento pretendido

Existiam muitos pontos comuns nas recomendações de posicionamento feitas pelo estudo de demanda avaliado, tanto para os turistas nacionais quanto para os internacionais: o empreendimento seria muito bem avaliado por ambos segmentos caso se estabelecesse como uma opção de turismo com acomodações e serviço de primeira classe em um ambiente seguro, cheio de opções de lazer e diversão e oferecendo muitas oportunidades de experimentar a Bahia (suas belezas naturais, sua cultura e sua gente).

Looking at the most important *resort* qualities, comments generally stressed the need and/or opportunity to match or even surpass the Paulistas' experiences with oversea destinations. In fact, several comments summed up the focus for the ideal destination as "A one week vacation that feels like overseas. (ACG, 1995, p.31).

[...] the experience at Porto Sauipe should be as authentic as "Brazilian" or "Bahian" possible. Long haul travelers are looking for experiences that are unique to a given long haul destination. The most unique characteristics of any successful long haul destination are its culture, its people, and to some degree, its natural endowments. (ACG, 1995, p. 190).

Outra recomendação resultante da análise dos segmentos de mercado foi a não utilização de atributos de tamanho no posicionamento mercadológico do Complexo, já que a referência a um equipamento grande afugentaria tanto turistas nacionais quanto internacionais, dada a sua incompatibilidade com fatores chave de sucesso identificados pelos consultores, como a sintonia com a natureza e a necessidade de escape das pressões do dia-a-dia.

Finally, in describing the proposed *resort* to operators, their most negative reactions, by a large margin, were to the proposed scale of the project. [...] most felt that the concept of 20,000-room destination was in serious conflict with all the elements they had identified as being keys to the *resort's* success [...] (being in tune with nature, etc.) [...] Based upon their reactions,

however, which were similar to the reactions of European operators, we suggest that descriptions of the project to the travel trade and the traveling public focus exclusively on the qualitative aspects of the development, not its size. (ACG, 1995, p. 28).

O posicionamento anunciado para Sauípe pelos seus empreendedores à época do seu lançamento era consistente com estas informações, enfatizando uma série de idéias que pretendiam-se firmar para o novo destino, conforme documentos e declarações feitas à mídia por seus executivos, a saber:

1) A forte identidade com a cultura e a arte baiana;

A exemplo de outros centros de Turismo e Lazer internacionalmente conhecidos, o Parque Ecológico Porto Sauípe, deve também, desenvolver um processo de levar a cultura de Salvador para dentro do empreendimento. Uma realização em que acreditamos muito, e que deverá ser feita de forma apropriada e com um planejamento adicional e específico. Serão desenvolvidas ações para atrair a música, a dança, a comida e outras formas de arte e cultura. Para tanto, no *master-plan* serão criadas áreas propícias, denominadas Centros de Cultura ou Centros de Animação. Além da reprodução de cenários típicos e históricos. (ODEBRECHT, 1997, p. 6).

O acesso à Vila será permitido também aos hóspedes dos cinco hotéis do Costa do Sauípe para que eles tenham uma idéia de como a Bahia é especial. 'Faz parte do projeto a preservação dos costumes e da nossa cultura', conta Thomas Humpert, diretor de marketing. (NOVAES, 2000).

'Um *resort* pode ser construído em qualquer lugar do mundo, mas aquilo que o destaca é a sua identidade cultura', diz Paulo Fernandez Dias, diretor de operações da Sauípe Hotels & Resorts, empresa administradora do complexo Sauípe. (MORAIS, 2000).

2) A qualidade superior das instalações;

"O empreendimento, [...] promete revolucionar a indústria turística brasileira e oferecer ao visitante, estrangeiro ou não, um produto hoteleiro de qualidade inédito no país." (INAUGURADA..., 2000).

3) A abertura para possibilidades de lazer e entretenimento fora do complexo;

"Mas ele poderá, se quiser, ir a Salvador para assistir a shows, por exemplo, ou planejar uma viagem ao sul da Bahia, caso queira", explica Dorival Regini, coordenador do projeto pelo Previ." (INAUGURADA..., 2000).

4) O dinamismo e a estreita ligação com esportes;

'Projetamos o Costa de Sauípe para ser destino de turismo e esportes e pretendemos trazer para a Bahia grandes competições nacionais e internacionais', afirma Paulo Dias, vice-presidente de Operações da Sauípe

Hotels e Resorts. (VASCONCELOS, 2000).

5) A segurança total;

“Aqui, o turista encontrará de tudo, e com a segurança de um condomínio fechado e sem muros dividindo os hotéis, o que é uma das nossas diferenças com relação aos padrões do Caribe.” (INAUGURADA..., 2000).

2.3.6 Estratégias Mercadológicas

Tendo sido apresentadas as informações de segmentação de mercado e o posicionamento mais adequado para lidar com estes segmentos frente à concorrência, disponíveis para os empreendedores do projeto em sua fase de concepção, é importante investigar o composto mercadológico proposto no estudo de demanda em análise e contrastá-lo com aquele efetivamente implantado no Complexo.

2.3.6.1 O Produto

Em termos de infra-estrutura de lazer e entretenimento, o recomendado pelo estudo da ACG em 1995 era bem próximo do executado. Já em relação ao tipo de acomodações disponibilizadas, as recomendações do estudo em muito diferiram do projeto efetivamente implantado, conforme consolidado na Tabela 8 e detalhado logo a seguir.

Tabela 8 – Evolução do Mix de Produtos – Costa do Sauípe

	Estudo ACG			Apresentação Odb			Implementado		
	1995			1996			2000		
	Eqptos.	Quartos	%	Eqptos.	Quartos	%	Eqptos.	Quartos	%
Hotel 5*	2	375	19	2	700	42	5	1 412	89
Hotel 4*	3	990	50	3	800	48	0	-	1
Hotel 3*	1			0			0		
Pousada 3*	6 a 9	635	32	5 a 6	150	9	6	168	11
Total	-	2 000	100	-	1 650	100	-	1 580	100

Fontes: ACG (1995); Gordilho (1996) e COSTA..., (2000a).

Nota: Tabela consolidada pela autora.

As recomendações de projeto baseadas no estudo de mercado e demanda consolidado pela ACG (1995) apontavam para a construção na primeira fase de 2 000 quartos, número interpretado como mínimo essencial para atrair o interesse das companhias aéreas para fornecer vôos diretos de diversos mercados-alvo para Salvador. Além do número de quartos a consultoria chamava especial atenção para

o *mix* das acomodações a serem ofertadas ao mercado, que segundo o estudo seria um importante elemento para posicionar Sauípe como um destino de primeira linha.

Our final recommendation regarding the development of hotels in Phase I is that regardless of the final determination as to the scale of this phase, that the product mix remain relatively constant. The mix that we have proposed, with approximately 65 percent of total rooms at up-market quality levels and price points, will position the *resort* as an upscale destination. (ACG, 1995, p. 185).

Cada equipamento hoteleiro estaria conectado a um público-alvo diferente, de forma que aqueles que atuassem, por exemplo, no mesmo segmento, como é o caso do segmento lazer, o fariam em padrões de serviço diferentes. (ver Tabela 9)

Tabela 9 – Recomendações – Segmentação da oferta

Motivação	Padrão	Leitos	Part %
Lazer e Incentivos	luxo	250	13
Spa de relaxamento	luxo	125	6
Lazer e Incentivos	intermediário	650	33
Corporativo e Golfe	intermediário	350	18
Lazer e grupos	popular	350	18
Lazer (pousadas)	popular	275	14
Total		2 000	100%

Fonte: ACG (1995).

Nota: Tabela consolidada pela autora.

Dos dois hotéis 5 estrelas propostos, um deles (com 250 quartos) teria como alvo os grupos de viagens de incentivo brasileiros, europeus e norte-americanos, além dos turistas do segmento lazer de padrão luxo. O outro 5 estrelas (com 125 quartos) estaria ligado a um spa orientado para a busca de relaxamento, tratamentos de beleza e boa-forma para brasileiros, europeus e norte-americanos de mais alta renda. Ambos hotéis deveriam ter fácil acesso à vila e estar próximos ao mar.

Dos três hotéis 4 estrelas propostos, dois deles (com 325 quartos cada) teriam como alvo grupos de viagens de incentivo maiores, assim como turistas brasileiros, europeus, norte e latino americanos do segmento lazer de alto padrão. Estes hotéis também deveriam ter fácil acesso à vila e estar próximos ao mar. O terceiro e último 4 estrelas (350 quartos) deveria estar posicionado próximo ao campo de golfe, devendo estar focado nos segmentos de golfe e corporativo (de

encontros, convenções e treinamentos). Este hotel poderia operar no conceito all-inclusive.

O hotel 3 estrelas deveria ter 350 quartos e estar próximo à vila e à praia e teria como alvo o mercado de padrão médio, bem como os segmentos de viagens de lazer em grupo da Europa, Brasil e América Latina. As demais acomodações estariam em 6 a 9 pequenas pousadas, com arquiteturas bem diversas entre si. Estas acomodações teriam grande importância para o Complexo, na medida em que seriam localizadas na vila e ajudariam a criar uma atmosfera para esta.

O projeto apresentado pelo Sr. Mário Gordilho, da Odebrecht, líder empresarial do Complexo em 1996, era ligeiramente diferente das recomendações acima descritas: a primeira fase de Sauípe sairia do papel 18% menor que o recomendado pela consultoria (seriam efetivamente implantados 1.650 quartos), a proporção de quartos 4 estrelas seria mantida, seria pouco mais que dobrada a proporção de quartos 5 estrelas (de 19% para 42%) e reduzida a proporção de quartos 3 estrelas (de 30% para 9%), sendo suprimido um hotel três estrelas.

Sauípe nasceu em outubro do ano 2000 com 1 580 quartos, sendo 89% deles implementados em 5 hotéis 5 estrelas operados por 3 cadeias internacionais de renome (*Accor, Marriott e Superclubs*) e 11% em 6 pousadas (operadas pela própria Sauípe S.A.). Além dos hotéis o empreendimento agregava uma série de equipamentos de lazer e entretenimento e de suporte a eventos: instalações modulares para realização de eventos e convenções com capacidade para até 3 500 pessoas; 1 spa de relaxamento (aberto em maio de 2002); 1 campo de golfe com 18 buracos; 15 quadras de tênis, sendo uma delas equipada para torneios oficiais; centro de esportes com 4 quadras poli - esportivas, 4 de *paddle*, 2 de *squash*, 1 campo de futebol *society* e arquibancadas para até 4 000 pessoas; centro eqüestre, com cavalos, pôneis, bois e vacas; centro náutico; piscinas sinuosas; trilhas ecológicas; 10 bares, 8 restaurantes, 14 lojas e palco para realização de shows. Todos os equipamentos acima descritos são compartilhados pelos hotéis e pousadas integrantes do Complexo.



Figura 5 - Representação do complexo Costa do Sauípe

Fonte: www.costadosauipe.com.br

Nota: Adaptação da autora.

Dos cinco hotéis efetivamente instalados, o *Sofitel Conventions e Resort* (404 quartos), apresenta clara tendência ao turismo de negócios, visto que sozinho compreende mais de 50% da capacidade total do Complexo para realização de eventos. O *Superclubs Breezes Costa do Sauípe* (324 quartos) inicialmente era o único que possuía serviço all-inclusive, item bastante valorizado pelo segmento de conferências e eventos, e o *Marriott Resorts e Spa* (256 quartos) operava em conjunto com um spa e buscava o segmento de grupos de turismo de lazer e encontros corporativos. Os demais hotéis (*Renaissance Costa do Sauípe Resort* com 237 quartos e o *Sofitel Suites e Resort* com 198 quartos) focavam o segmento familiar.

Cada um dos hotéis buscou um ponto da identidade brasileira ou baiana para compor sua decoração: o *Renaissance*, evocava a arquitetura portuguesa através da fachada de azulejos, o *Sofitel Suites* lembrava os antigos engenhos de açúcar devido às suas paredes de tijolos aparentes e o *Sofitel Conventions* propunha-se a contar na sua decoração a história do descobrimento do Brasil em sete estágios.

As seis pousadas foram construídas com motivos baianos diversos – Gabriela (casarão típico de Ilhéus presente na literatura de Jorge Amado), Maria Bonita (sertão nordestino), Pelourinho (centro histórico de Salvador), Carnaval (arquitetura colonial com referências às cores e símbolos da festa atual e seu passado), da Torre

(castelo Garcia D'Ávila), da Aldeia (vila de pescadores) – e tinham como proposta retratar a história e a cultura baiana em sua arquitetura e culinária. Estas pousadas estão distribuídas na Vila Nova da Praia “réplica de um lugarejo onde se encontram uma praça, um Cruzeiro, a igreja matriz, lojas de artesanato, butiques, farmácia, bares, restaurantes e casa de shows” e eram consideradas “o grande charme do complexo.” (NOVAES, 2000).

“A reconstituição de uma típica cidadezinha do interior é a alma do negócio do empreendimento Costa do Sauípe, que vai atrair turistas do mundo inteiro.” (NOVAES, 2000).

No planejamento de Sauípe era ainda salientada a importância do estabelecimento de uma posição pró-ativa no sentido de assistir as comunidades vizinhas, de forma que estas consistissem em áreas agradáveis, limpas, seguras e interessantes para receber visitas dos clientes do Complexo, já que estes provavelmente se interessariam pela interação com a comunidade local. Como evidência disto foi citado o sucesso de duas localidades brasileiras apontadas pelo trade turístico nacional e argentino como modelo de interatividade e informalidade, itens fortemente valorizados por estes mercados: Búzios, no Rio de Janeiro e Porto Seguro, na Bahia, ainda que ambas possuíssem outros inconvenientes (ACG, 1995, p. 160).

2.3.6.2 Preço

As diárias médias propostas nas recomendações de projeto baseadas no estudo de mercado e demanda consolidado pela ACG em 1995 eram de U\$175 para os hotéis 5 estrelas, U\$110 para os hotéis 4 estrelas e entre U\$60 e U\$90 para o hotel e pousadas 3 estrelas. (ACG, 1995, p. 185). A diária média proposta para Sauípe era de US\$111, ou seja, no mesmo patamar da diária média de Aruba (US\$115) e 60% mais cara que Cancún (U\$70).

As diárias efetivamente anunciadas na mídia para as pousadas pouco antes da abertura do Complexo eram de R\$195 para a baixa estação e R\$250 para a alta estação, ou seja, na época algo entre U\$100 e U\$130 (A PRINCESA..., 2000).

Com relação aos hotéis, a diária do *Superclubs* (em regime *all-inclusive* para pacotes de 7 noites), único dos hotéis em funcionamento até então, era de R\$331 (U\$169) por pessoa. Estas tarifas estavam entre 33% e 72% mais caras que os *resorts* brasileiros investigados pela Revista Veja em dezembro de 2000 (Costão do Santinho – SC, Club Med Itaparica – BA, Praia do Forte EcoResort – BA, Cabo de Santo Agostinho - PE, Transamérica Comandatuba – BA, Club Med Rio das Pedras – RJ) (SEKEFF; COUTINHO, 2000).

Cada operadora tinha liberdade para fazer sua própria política de preços, mas o objetivo geral era posicionar o preço de Sauípe acima dos destinos similares no Brasil, algo na faixa de U\$200, visto tratar-se de produto diferenciado e de qualidade superior. (PRATES JR, informação verbal).

2.3.6.3 A Distribuição

A distribuição do Complexo foi feita de maneira extensiva, em operadoras nacionais e internacionais, como ressaltou a matéria jornalística veiculada uma semana após a abertura oficial de Costa do Sauípe.

No Brasil e no exterior, pelo menos, 500 operadoras turísticas estão comercializando o produto. Durante o Congresso da Abav, em Salvador, em setembro, dois mil agentes de viagens e os diretores das companhias aéreas foram conferir a novidade. (BROTAS, 2000).

“A maioria das agências de turismo e operadoras de Salvador já está trabalhando com pacotes para os hotéis e pousadas do complexo Costa do Sauípe.” (GUEDES, 2000).

O esforço para captar os canais nacional e internacional de distribuição do produto foi feito em duas frentes: através de uma estrutura centralizada que promovia o destino como um todo e através do esforço individualizado das cadeias hoteleiras. A estrutura centralizada era conhecida como Bureau de Vendas e possuía uma equipe de vendas que realizava contatos com o *trade* nacional e local através da realização de “workshops, seminários, visitas a agências e operadoras turísticas, nos quais negociava a venda de pacotes dos equipamentos do Complexo.” (NUNES, informação verbal)¹⁸.

¹⁸ Gilmário Nunes atuou como gerente de marketing e comunicação da Sauípe S.A. no período de Junho de 2002 a Junho de 2004.

Além desta estrutura cada hotel possuía sua própria equipe de vendas e utilizava a força da sua marca para conquistar turistas nacionais e internacionais para sua unidade.

“Todos os hotéis têm sua própria equipe comercial e de vendas, sua própria política comercial.” (NUNES, informação verbal).

A estratégia, de acordo com Thomas Humpert, é não confinar o visitante em Sauípe, mas oferecer-lhe todas as opções que o estado dispõe. ‘Nossos pacotes incluem outros destinos como Salvador e cidades do recôncavo baiano. Também vamos oferecer opções para Morro de São Paulo e Mangue Seco, Chapada Diamantina e Porto Seguro. A idéia é fazer com que o turista saia de Sauípe com a sensação de que precisa voltar porque faltou ver alguma coisa’. (BROTAS, 2000).

Mas talvez o maior esforço empreendido tenha sido a captação de vôos charters diretos para Salvador a partir de mercados emissores considerados de interesse, captação esta feita em conjunto com os órgãos de fomento ao turismo.

2.3.6.4 A Comunicação

O esforço publicitário empreendido para lançamento do complexo foi realizado de forma intensa e pontual. Uma campanha publicitária de cerca de R\$10 milhões lançou para o Brasil pouco antes da sua inauguração o Complexo hoteleiro Costa do Sauípe, com “o grosso da veiculação da propaganda em São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, além de algo na mídia local.” (PRATES JR, informação verbal).

Uma concorrência foi realizada e a agência vencedora iniciou os trabalhos de criação e produção um mês antes do lançamento oficial do Complexo. As mídias utilizadas foram televisão (aberta e fechada), mídia eletrônica e mídia impressa (jornais e revistas). O mote da campanha foi a apresentação por uma bela e conhecida atriz de televisão brasileira das maravilhas naturais da região e da infraestrutura do maior destino turístico da América do Sul.

[...] a Costa do Sauípe resolveu apostar em uma comunicação que destacava o principal diferencial do empreendimento: seu porte incomum.
[...] A idéia era transmitir que tudo na Costa do Sauípe era incomparavelmente maior que as instalações oferecidas pela concorrência como um todo. (ADVB, 2006).

Além da propaganda, os executivos do Complexo utilizaram como ferramenta de comunicação a assessoria de imprensa, através da contratação de consultoria

local, com o principal objetivo de proteger a empresa de danos de imagem em caso de divulgação de notícias negativas envolvendo o empreendimento. A participação em feiras e convenções do setor de turismo no Brasil ao redor do mundo foi outra frente de comunicação de Sauípe, trabalho este realizado também pela Bahiatura, que participou ativamente da divulgação do Complexo.

Meses antes de inaugurar o maior foco do esforço promocional foi voltado ao segmento internacional. Os diretores na época viajavam muito, freqüentando feiras internacionais para divulgar o destino e traziam operadores e agentes de viagens para conhecer Sauípe. (PRATES JR, informação verbal).

O complexo abriu em regime de *soft-opening* em setembro de 2000 e foi inaugurado menos de um mês depois com um grande evento, contando com a participação de autoridades locais, jornalistas e pessoas ligadas ao setor turístico. A festa teve toques tradicionais de baianidade, com direito a hino ao Senhor do Bonfim e lavagem com água de cheiro feita por baianas a caráter.

A energia, o axé e a cultura afro-baiana marcaram a abertura do empreendimento, inaugurado oficialmente sexta-feira. O *Chairman* da rede [Superclubs], John Issa, ao lado da cantora baiana Ivete Sangalo, primeira hóspede oficial do *resort*, cortou a faixa e deu as "boas-vindas" aos hóspedes e convidados. (AIDA, 2000).

Como suporte a vendas, foram produzidos folhetos com muitas imagens do local, sempre ressaltando a magnitude e a infra-estrutura sem par do Complexo. Em adição a estes folhetos, cada um dos hotéis e as pousadas de forma conjunta disponibilizaram impressos individualizados, focados nos diferenciais e estrutura particular de cada unidade.

À época, não existia um material único. A agência de viagens, o *trade*, recebia diversos impressos, do Superclubs, do Marriott, do Sofitel, das pousadas. Existiam as brochuras dos hotéis e um mapa orientando a localização de cada equipamento do empreendimento. (NUNES, informação verbal).

3 RESULTADOS ALCANÇADOS E AJUSTES REALIZADOS

Para auferir os resultados de um empreendimento é necessário identificar os indicadores que melhor espelham o seu desempenho, para, a partir da medição destes indicadores, contrastá-los com os objetivos pretendidos e realizar os ajustes necessários à realização dos objetivos propostos.

Tendo como tarefa principal registrar os resultados alcançados pelo empreendimento Costa do Sauípe e apresentar em detalhes os ajustes estratégicos anunciados a público e realizados a partir de 2003 pelos seus gestores, este capítulo iniciará fazendo um breve resgate dos objetivos e metas do projeto apresentados no capítulo anterior, para então definir os indicadores que nos permitam avaliar o sucesso das estratégias planejadas e das ações efetivamente implantadas pelos seus empreendedores na consecução dos objetivos almejados.

3.1 INDICADORES

Os principais objetivos de Sauípe enquanto empreendimento seriam:

- 1) A recuperação do investimento.
- 2) A inserção da Costa dos Coqueiros no mapa do turismo internacional.
- 3) A divulgação do novo destino para os mercados nacional e internacional.
- 4) O posicionamento do Complexo Costa do Sauípe como destino de qualidade internacional.

Dados estes objetivos, os indicadores propostos para acompanhar o desempenho do empreendimento estão listados o Quadro 1.

Objetivo	Dimensão	Componente	Componente	Indicador
Recuperar o investimento realizado	Resultado financeiro	Payback	Lucro Líquido do Exercício	Diária média Ocupação média
Colocar BA no mapa do turismo internacional	Interese Internacional			Participação % de turistas internacionais
Tornar conhecido o novo destino	Visibilidade			Prêmios
Posicionar a oferta como destino de alto padrão	Posicionamento	Imagem do complexo		Acomodações de primeira
				Serviço de primeira
				Ambiente seguro
				Muitas opções de lazer e diversão
				Atrativos naturais
		Experiência bahiana	Cultura	
			Gente	
	Satisfação dos clientes			% de Retorno dos clientes

Quadro 1 - Indicadores de desempenho do empreendimento Costa do Sauípe

3.1.1 Resultado Financeiro

Os indicadores principais para avaliação do desempenho em relação ao resultado financeiro, no que diz respeito à recuperação do investimento são diretamente interligados: o *Payback* (tempo de retorno do investimento) de um investimento é função do Lucro auferido por este, por isto estaremos avaliando o Lucro Líquido do Exercício.

3.1.1.1 Lucro Líquido do Exercício

Com relação a este item, os resultados alcançados por Sauípe ficaram aquém do esperado. Não apenas Sauípe não teve resultado positivo no seu primeiro ano de operação, como também nos anos subseqüentes, à exceção do ano de 2004, no qual a operação apresentou discreto lucro. Em novembro de 2003, ou seja, três anos após o início da operação do Complexo, notícias veiculadas na mídia divulgavam os prejuízos acumulados da operação em R\$6,5 milhões (MANDL,

2003). Em agosto de 2004 o prejuízo acumulado anunciado era de R\$8,5 milhões (MANDL, 2004).

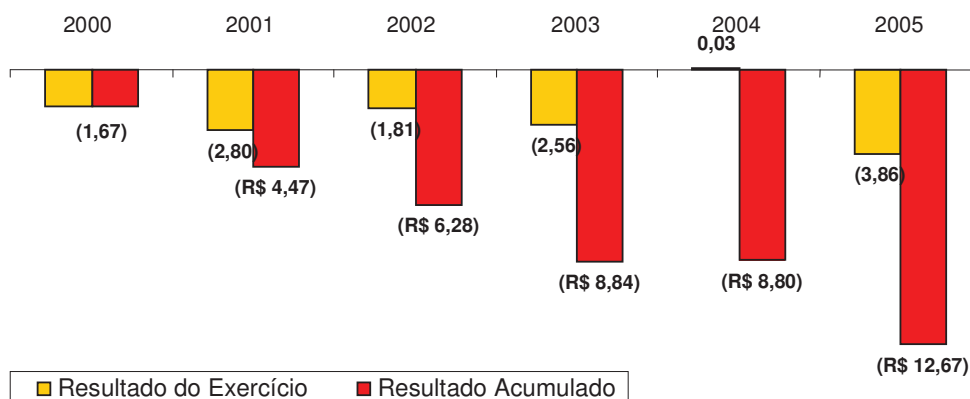


Figura 6 - Resultado Sauípe – Lucro/Prejuízo Líquido do exercício 2000-2005 (R\$milhões)

Fonte: CVM (2006).

O empreendimento, antes badalado, passava a ser objeto de críticas e até mesmo de descrédito, sendo associado à desconfortável denominação de “elefante branco”.

Empresarialmente o empreendimento passou a ser questionado. Nasceu a percepção prematura que a Costa do Sauípe não deslancharia. [...] O *resort* acabou sendo comparado com um gigante do turismo incapaz de encantar os clientes e de se adequar às necessidades e às mudanças apontadas pelo mercado. [...] As taxas de ocupação e o faturamento do complexo turístico, apesar de apresentar crescimento nos primeiros anos de atuação, não atingiram os índices que dele se esperava. [...] Os jornalistas e formadores de opinião não mais se interessavam pela Costa do Sauípe. A eles, parecia que se tratava de uma aventura que tinha grande potencial, mas que não tinha conseguido os resultados esperados e, por isso, não sobreviveria por muito tempo. (COSTA DO SAUÍPE, 2000b, p. 4).

“[...] Eu precisava mudar essa percepção desse empreendimento que injustamente já começou a ser chamado de elefante branco.” (ZUBARAN, 2004).

Este indicador, entretanto, é de muito alto nível de agregação, não permitindo a identificação de pontos de enfoque gerencial para realização de ajustes porventura necessários. A desagregação do lucro passa por dois itens essenciais: receitas e custos. Dada a estratégia genérica de posicionamento do empreendimento ser de diferenciação, o foco de atuação empresarial estaria na ampliação da receita, apesar de ser importante a manutenção dos custos dentro de uma média praticada no setor.

(PORTER, 1986, p. 52) Fica desta forma justificada a escolha dos indicadores ocupação e diária médias, que formam a receita do empreendimento, para serem investigados.

3.1.1.2 Ocupação média

Apesar dos prejuízos experimentados, as taxas de ocupação de Sauípe no seu lançamento superaram as expectativas, tendo alcançado em tempo menor que o previsto a ocupação desejada de 50%.

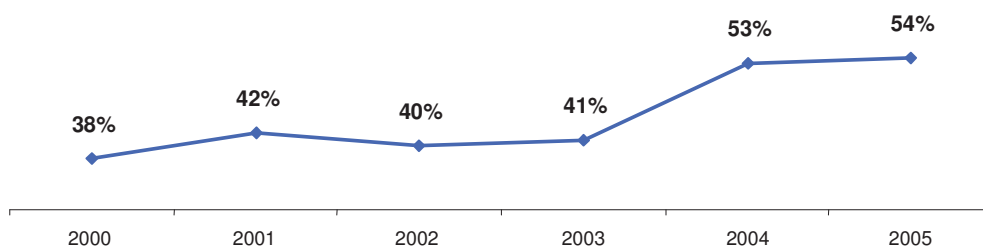


Figura 7 – Resultado Sauípe – Ocupação média - 2000-2005

Fonte: CVM (2006).

O empreendimento chamou muito a atenção do mercado nacional e os consumidores brasileiros lotaram o complexo quando da sua inauguração. (Vale ressaltar que de outubro a dezembro de 2000 pouco mais de 30% das vagas estavam abertas a público).

Um investimento final da ordem de R\$340 milhões, com lotação esgotada para o mês de outubro dos 500 apartamentos do SuperClubs e das seis pousadas - a parte do empreendimento inaugurada agora - e mais dez mil reservas para o resto do ano e 2001. (VASCONCELOS, 2000).

Nos primeiros meses de operação, a resposta ao esforço de divulgação foi positiva. De acordo com o diretor de marketing, Thomas Humpert, quase todos os quartos estiveram ocupados nos período de outubro a dezembro e a estimativa é de que permaneçam assim por todo o Verão. A perspectiva é de que o fluxo seja de 410 mil pessoas por ano, a partir de 2005, sendo que o retorno do investimento está previsto para 2006. (BROTAS, 2001).

Costa do Sauípe ficou lotado no reveillon. Cerca de 2 500 pessoas viraram o milênio hospedadas nos quatro hotéis e seis pousadas. Detalhe: houve quem quis um lugar ao sol, mas não conseguiu vaga. Em dezembro, a ocupação média das pousadas foi de 49% e do SuperClubs Breezes, de 56%. A contar pelo quadro atual, para este ano espera-se que os hotéis tenham uma média de ocupação entre 52% e 58% e as pousadas de 57%, percentuais que superam as previsões iniciais para o projeto. [...] De acordo com pesquisa realizada sobre a campanha publicitária de lançamento de Costa do Sauípe, 61% dos entrevistados mostraram-se interessados em visitar o empreendimento. (COSTA..., 2001, p. 5).

Costa do Sauípe começa a dar os seus primeiros frutos. As taxas de ocupação estão ultrapassando as expectativas. No início da baixa temporada (em abril) a taxa de ocupação foi de 42%, quando o esperado era algo em torno de 32 a 38%. (COSTA..., 2001, p. 10).

A partir do funcionamento pleno do complexo as taxas de ocupação anuais médias do Complexo praticamente se estacionaram em um patamar próximo a 40% até o ano de 2003. Apenas a partir de 2004, (quando ajustes estratégicos foram postos em curso) Sauípe pulou da casa dos 40% para patamares de ocupação média acima de 50% (respectivamente 53% e 54% em 2004 e 2005).

Estes resultados demonstraram-se à época abaixo das expectativas do operador da rede Sofitel, principalmente em relação à acentuada sazonalidade da demanda, apesar dos índices médios alcançados terem superado as metas inicialmente propostas de atingir 50% de ocupação em sete anos divulgadas na imprensa pelo então líder do projeto pela Odebrecht, o Sr. Mário Gordilho.

Os negócios, no entanto, não vão a nosso total contento por lá, pois passamos dois meses com o hotel totalmente cheio e outra temporada chorando a falta de vôos *charter* trazendo estrangeiros. Afirma, Firmin Antônio, presidente do grupo Accor Brasil. (BRASIL, 2002).

3.1.1.3 Diária Média

Estando a ocupação dentro dos níveis desejados, é interessante aprofundar o conhecimento sobre a evolução das tarifas para avaliar se aí reside o problema dos resultados abaixo do esperado. Através do cruzamento das informações de faturamento ocupação média divulgadas nos relatórios da CVM (1995) pôde ser consolidada uma diária média bruta do complexo.

Tabela 10 – Indicadores de Resultado Costa do Sauípe - Diária média bruta (R\$) – 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Faturamento (R\$Milhões) [1]	R\$9,52	R\$99,11	R\$102,40	R\$119,00	R\$146,00	R\$159,00
Capacidade (nº de quartos disponíveis) [2]	492	1 587	1 587	1 587	1 587	1 587
Ocupação%	38%	42%	40%	41%	53%	54%
Média de quartos ocupados [A]	187	667	635	651	841	857
Diária média (bruta) (R\$) [B]	R\$678,88	R\$407,38	R\$441,93	R\$501,06	R\$475,56	R\$508,32

Fonte: CVM (2006).

Notas: Dados calculados: [A] = [2]*[3]; [B] = $([1]*10 / [\text{dias no período}]) / [A]$.

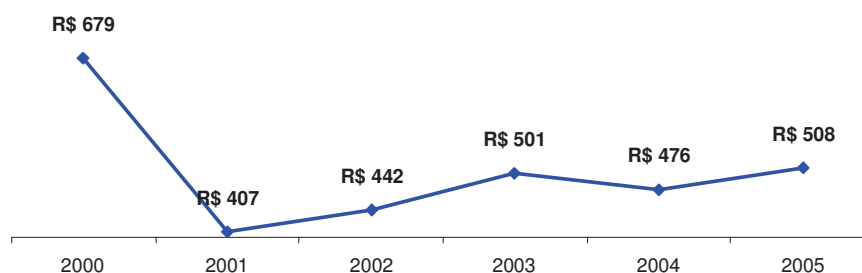


Figura 8 – Costa Sauípe – Diária média (bruta) (R\$) - 2000-2005

Fonte: CVM (2006).

Podemos perceber que no seu lançamento a diária média de Sauípe era muito superior àquelas praticadas nos anos subseqüentes. A menor diária foi registrada em 2001, e ao longo dos anos vem sendo realizada uma recuperação deste indicador, que em 2005 ainda estava muito aquém da diária inicial praticada.

Se avaliarmos as diárias médias do complexo convertendo-as em dólar, perceberemos que um movimento semelhante aconteceu, de forma que, sob a perspectiva do mercado internacional, as diárias médias decaíram fortemente (53%) em 2001, permanecendo mais ou menos estacionadas até 2004, e sendo percebida uma pequena recuperação do indicador em 2005 (crescimento de 28% sobre 2004).

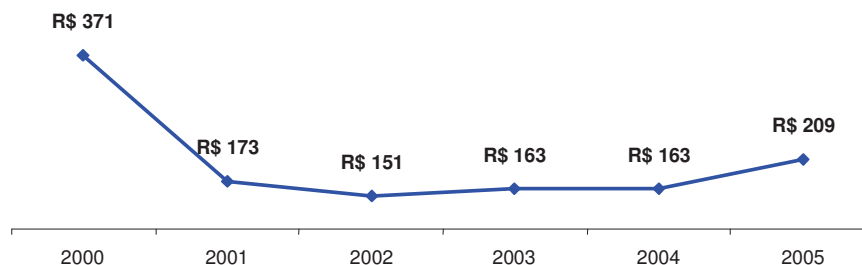


Figura 9 – Costa Sauípe – Diária média (bruta) (U\$) - 2000-2005

Fonte: CVM (2006).

Nota: Dólar médio calculado a partir da ponderação das médias diárias do ano em questão. (AGÊNCIA ESTADO/BACEN, 2006).

3.1.1.4 Gastos

Mesmo sendo verificada esta importante constatação (a queda de tarifas) e apesar da estratégia genérica pretendida de diferenciação do equipamento, durante as investigações a questão dos custos revelou-se importante na história de Sauípe, como poderemos ver logo adiante nos ajustes propostos.

Dentre estes foi possível identificar dois importantes ofensores, que referem-se a desafios chave identificados na concepção do projeto: o treinamento de mão de obra e a falta de sinergia entre as operadoras hoteleiras, conforme pode ser depreendido dos depoimentos abaixo.

Todas as projeções apontavam para que não existissem dificuldades de operação, que vieram efetivamente a acontecer e a maior delas foi mão-de-obra. Houve um esforço muito grande para melhorar a mão-de-obra, mas até que se conseguisse isso, teve-se que gastar com folha de pagamento muito mais do que um hotel esperaria gastar. Você tinha que botar duas pessoas para fazer o trabalho que uma só hoje faz. (PRATES JR, informação verbal).

Sauípe também vem trabalhando para reduzir os custos. Para isso foi criada uma central de compras, comum a todos os hotéis, além de prestação de serviços como segurança, jardinagem e tecnologia. Com isso, segundo o relatório da Sauípe, os gastos comuns já foram reduzidos em 50%. (MANDL, 2004).

A questão da mão de obra é vista por Prates (ex-diretor financeiro e de marketing e presidente interino da Sauípe S/A em 2003) como um desafio superado,

apesar de difícil de vencer e hoje “é um patrimônio de Sauípe ter um serviço já consolidado.” (informação verbal).

A falta de sinergia entre as operadoras hoteleiras seria um outro ofensor dos resultados do complexo, que o atingia de duas diferentes formas:

- 1) Na realização em separado de tarefas comuns, como por exemplo jardinagem, compras, manutenção e a pulverização dos esforços promocionais (propagandas, folhetos e estrutura de vendas específicas de cada operação);

[...] todas essas unidades empresariais, sejam hotéis, lojas, centros esportivos. Quer dizer, tem homens de negócios envolvidos nessas unidades empresariais e o meu papel é fazer com que todos entendam que o que temos de melhor é o ganho em escala, ou seja, a gente tem que começar a viver o lado bom de sermos muitos. Até hoje nós temos vivido o lado difícil de sermos muitos. Então, agora a gente tem que aprender que a grande vantagem competitiva é o ganho em escala. Então, esse é o meu projeto principal que é desenvolver a visão compartilhada. (ZUBARAN, 2004).

- 2) Na competição interna pelo cliente devido à falta de diferenciação das ofertas (todas buscando os mesmos segmentos de clientes e sem diferencial de produto contundente, já que a estrutura de lazer do complexo é compartilhada entre todas as operações, à exceção do sistema *all-inclusive* praticado pelo Superclubs).

O projeto nasceu sob o conceito de que os hotéis deveriam ser empreendimentos diferenciados, [...], focados em segmentos de mercado distintos, a fim de criar um conjunto de alternativas para todos os gostos. Os hotéis não competiriam diretamente pela mesma clientela. [...] Hoje, após todas as mudanças operadas pela diretoria da Previ em seguida à troca de comando da empresa, que passou ao atual presidente no início de 1999, Costa do Sauípe é um projeto bem diferente do original. É um complexo de cinco hotéis de cinco estrelas, quase todos voltados para o mercado de convenções e competidores diretos entre si. (CINTRA, 2000).

Outra confusão comum referia-se aos hotéis que fazem parte do empreendimento. Por falta de informações, os agentes de viagens não conseguiam explicar o que cada unidade prometia aos clientes, porque praticavam preços diferentes, entre outras dúvidas. [...] está sendo feito um trabalho que visa a identificar o diferencial de cada um dos hotéis da Costa do Sauípe. (ADVB, 2004).

Para entender o nível de gastos de Sauípe (uma agregação de seus custos, despesas operacionais, despesas não operacionais e impostos) foi realizada uma estimativa destes valores, conforme representado na Tabela 11 e Figura 10.

Tabela 11 – Indicadores de Resultado Costa do Sauípe – Gasto mensal/quarto (R\$) – 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Lucro Líquido do Exercício (R\$Mil) [1]	R\$1 667	R\$ 2798	R\$ 1 813	R\$ 2 560	R\$ 34	R\$ 3 863
Faturamento (R\$Milhões) [2]	R\$ 9,52	R\$ 99,11	R\$ 102,40	R\$ 119,00	R\$146,00	R\$159,00
Gastos (R\$Milhões) [A]	R\$ 11,19	R\$ 101,91	R\$ 104,21	R\$ 121,56	R\$ 145,97	R\$ 162,86
Capacidade (Nº quartos disponíveis) [3]	492	1 587	1 587	1 587	1 587	1 587
Gasto mensal/quarto disponível (R\$) [B]	R\$ 9 094	R\$ 5 351	R\$ 5 472	R\$ 6 383	R\$ 7 665	R\$ 8 552

Fonte: CVM (2006)

Notas: Dados calculados: [A] = [2]/10³ - [1]; [B] = ([A]*10⁶ meses no período)/[3].

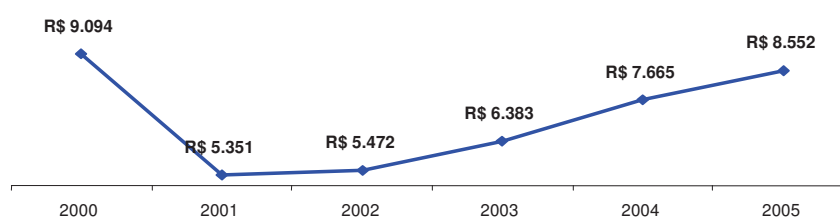


Figura 10 – Costa do Sauípe – Gasto mensal/quarto (R\$) – 2000-2005

Podemos perceber que a variação dos gastos se deu de forma similar à evolução das tarifas, de forma que o maior gasto médio se deu no ano 2000, havendo uma brusca queda em 2001 e um crescimento gradativo nos anos seguintes.

3.1.2 Interesse Internacional

A expectativa dos empreendedores de Sauípe era que já na época do seu lançamento a participação de hóspedes estrangeiros ficasse em um patamar de 30%, o que não se concretizou. No primeiro ano de operação a presença internacional em Sauípe ficou em metade do esperado (15%) e decaiu fortemente no segundo ano chegando a 6% de participação.

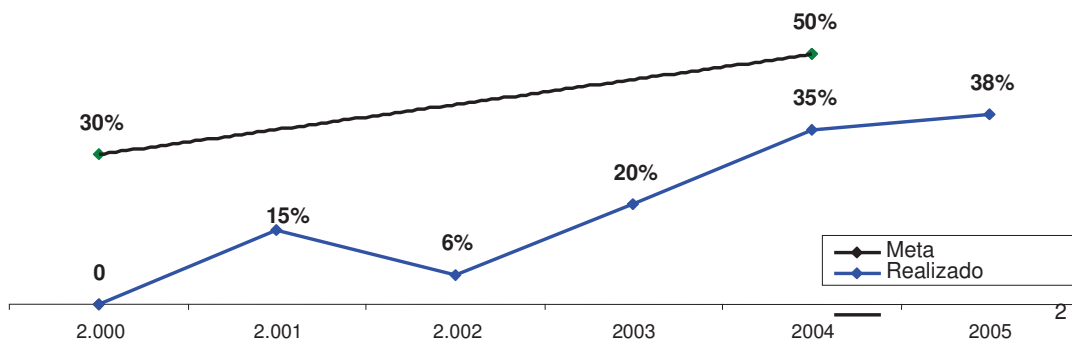


Figura 11 - Atração de Turistas Internacionais (Participação %)

Fonte: CVM (2006).

Nota: Os dados de 2001 foram estimados por Prates Jr.

A demanda do complexo foi, desde o seu início, prioritariamente nacional, sendo os maiores mercados emissores São Paulo (40%), Bahia (17%), Rio de Janeiro, Minas Gerais e Brasília (SILVA, 2003). A partir de 2003, crescimentos contínuos na atração de hóspedes estrangeiros elevaram a participação deste segmento para 38% dos hóspedes do complexo. A composição da demanda internacional é consistente com os estudos da ACG (1995), sendo os europeus seguidos por latino-americanos os líderes na visitação ao destino, e ficando os norte-americanos como demanda residual.

Em 2005/2006 é que Saúipe está recebendo a proporção de estrangeiros que se esperava ter no início da sua operação. Na largada do empreendimento a proporção foi de 85% visitantes nacionais e 15% estrangeiros, naquela época basicamente composta de argentinos. (PRATES JR, informação verbal).

Hoje os europeus lideram o segmento internacional: tem muito português, espanhol, italiano, alemão, todos vindo pela TAP em vôo regular partindo de Lisboa diretamente para Salvador. Também têm chilenos e argentinos. A demanda de americanos ainda é residual. (PRATES JR, informação verbal).

Segundo declarações de seu presidente à época, Thomas Humpert, o segmento corporativo mostrou-se um segmento importante, bem próximo às expectativas, representando “35% do total dos negócios do complexo.” (HUMPERT, apud BICHARA, 2002).

3.1.3 Visibilidade

Conforme mencionado anteriormente, Sauípe chamou muita atenção do Brasil, sendo frequentemente alvo do interesse dos meios de comunicação e ganhando muita visibilidade junto à sociedade por conta disso.

Os resultados de uma pesquisa quantitativa encomendada pela empresa junto a um instituto particular de pesquisa de mercado realizada nos maiores emissores nacionais de turistas atestam a grande visibilidade de Sauípe, identificado como *resort* mais lembrado.

Em levantamento realizado pelo Instituto de Pesquisa Interscience, com amostra no público freqüentador de *resorts*, nas principais praças de emissão de turistas nacionais (São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Salvador), apresenta a Costa do Sauípe como o *resort* "Top of Mind", mais citado pelos entrevistados, com 24% do índice de lembrança. Ainda segundo a pesquisa, ao serem estimulados, 33% dos entrevistados citaram Costa do Sauípe como o melhor *resort* que conhecem, comprovando que a visibilidade também pode ser somada ao prestígio da marca. (CVM, 2006).

A comunidade empresarial também reconheceu a chegada de Sauípe enquanto empreendimento turístico no mercado nacional, de forma que o agraciou com uma série de premiações:

- a) Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviço ao Cliente.
- b) 8 Medalhas (ouro, prata e bronze) no Festival Internacional de Publicidade do Turismo e Ecologia (FIPTUR) 2004 na categoria Hotéis e Resorts.
- c) Top dos Tops de Marketing pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing da Bahia (ADVB-BA) 2004.
- d) Top Social pela ADVB-BA e pela Associação Brasileira das Agências de Propaganda (ABAP) pelo Programa Berimbau.
- e) Melhor Resort da América pela *Latin Trade Magazine*.
- f) Melhor Resort de Praia do Brasil pela Revista Viagem e Turismo.

Não apenas o complexo foi ganhador de prêmios, mas também os seus hotéis:

Superclubs;

- a) Top Of Mind Brazil 2005 na categoria Hotel com Serviço de Restaurante.
- b) Top de Marketing 2004 pela ADVB-BA.
- c) Prêmio Top AVIESP de Qualidade em Turismo.
- d) Prêmio Gestor de Pessoas 2004, concedido pela ABRH-BA.
- e) Bahia Qualitur 2004.
- f) Selo de Compromisso com a Qualidade Profissional 2004.

Marriott e Renaissance;

- a) Guia de Boa Cidadania Corporativa 2002 da Revista Exame.
- b) Jacaré de Prata – Prêmio Caio 2004 categoria Hotel Resort.
- c) Jacaré de Ouro – Prêmio Caio 2004 categoria Hotel com Espaço para Eventos.

Sofitel Suites e Conventions

- a) Melhor destino da América do Sul, na categoria resort, durante o *World Travel Awards* (WTA) 2004.

3.1.4 Percepção

Nos primeiros anos a imagem fixada por Sauípe na visão da mídia, de especialistas do mercado, formadores de opinião e de seus próprios empreendedores foi em alguns pontos consoante e em outros bastante diferentes do planejado e perseguido pelos seus executivos à época do lançamento. Os próprios gestores do complexo identificaram estes problemas, o que deu início a um processo de reposicionamento de Sauípe.

As idéias que se desejavam imprimir de acomodações e serviço de primeira, ambiente seguro, local com muitas opções de lazer e diversão e ainda mais importante, local onde se pode experimentar todas as expressões da baianidade: a

praia, a vegetação, os animais e as frutas locais, a música, a dança, a culinária, o artesanato e a maior de todas estas expressões, o próprio povo baiano, foram investigadas no teor do discurso levado a público, por profissionais da mídia ou outros formadores de opinião, e também a partir da avaliação dos clientes¹⁹.

A seguir será apresentada a percepção de cada uma das idéias acima de forma separada, para então consolidar a imagem percebida de Sauípe.

1) Acomodações de qualidade superior

Sauípe é reconhecido como local com acomodações de qualidade (avaliação de ótimo a bom, com índice 7,3), de forma que este é um ponto forte do empreendimento junto a seus hóspedes. Apesar disto, em 2004 o complexo teve a pior avaliação neste quesito desde 2002.

Tabela 12 – Avaliação dos equipamentos – Meios de Hospedagem - 2002-2004

Ano	Ótimo %	Bom %	Regular %	Ruim %	Péssimo %	Não sabe %	Aval.
2002	62	34	1	1	0	3	7,9
2003	74	24	2	0	0	0	8,6
2004	53	42	4	0	0	2	7,3

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

2) Serviço de padrão superior

O desempenho do destino com relação ao serviço ficou, desde o início da operação, abaixo das expectativas dos turistas, principalmente no que diz respeito a atendimento e alimentação, itens apontados como essenciais para o segmento de turismo de lazer nacional, e em especial para os paulistas, principal público do empreendimento. Nas pesquisas da SCT os itens serviço, atendimento e treinamento aparecem sistematicamente como “sugestões de melhoria” e/ou como “itens que menos agradaram” para os hóspedes pesquisados.

¹⁹ Algumas das avaliações de clientes tiveram como base análise e interpretação das informações coletadas na Pesquisa de Receptivo realizada pela SCT em Costa do Sauípe. A pesquisa foi iniciada no ano de 2002 e, até o momento de serem realizadas as análises deste trabalho, tinha disponíveis os relatórios de 2002 a 2004. Para ver detalhes sobre a pesquisa (metodologia de coleta de dados e de análise evolutiva realizada neste trabalho), consulte respectivamente o Anexo B e o Apêndice E.

Apesar da preparação da mão-de-obra ser abordada pela gestão do empreendimento desde muito antes da sua abertura, a percepção de serviço deficiente foi mote para uma série de “propagandas negativas” logo na abertura do empreendimento, conforme podemos conferir nos depoimentos abaixo.

Por ocasião da abertura, em 2000, as pessoas vinham, encontravam o local inacabado, com serviço ainda deficiente. Isto trouxe danos à imagem: saiu na imprensa uma onda muito negativa de notícias, dizendo que Sauípe não tinha serviço, que a comida era ruim, que o atendimento era ruim. (PRATES JR, informação verbal).

Por enquanto, o *staff* de Costa do Sauípe ainda tem muito a treinar. Todos os funcionários são gentilíssimos. Dão "bom-dia", "boa-tarde" e "boa-noite" a todo mundo, o que torna a atmosfera agradável e descontraída. Sobra simpatia, mas falta eficiência. Nos restaurantes, onde a comida é boa, acontece de tudo. O prato pedido pode vir errado e a conta, demorar um tempão para chegar. 'Pedi um gim-tônica no SuperClubs e o barman não sabia o que era. Parece que fizeram um recrutamento, não uma seleção da mão-de-obra', diz a turista mineira Marília Braga, hospedada em Sauípe na semana passada. Para evitar erros graves, o *resort* se encontra em ritmo intensivo de treinamento de pessoal. (CAMACHO, 2000, p. 82).

“Os serviços são completamente despreparados, chegam a não saber o que é "internet" e o que é pasme!!!!!! Um suco de laranja "natural"!!!!!!!!!!!!!!” (NÓBREGA, 2001).

“Os primeiros hóspedes também voltaram para casa reclamando do serviço. A falta de treinamento da mão-de-obra local prejudicou o atendimento.” (ZUBARAN, 2004).

3) Ambiente seguro

A segurança é um ponto forte de Sauípe (avaliação de ótimo a bom, com índices de 6,4 em 2004), sempre aparecendo nas respostas espontâneas aos pesquisados da SCT à questão do que mais agradou no destino. Entretanto, apesar de ser visto como um lugar seguro, o nível de satisfação com a segurança vem sistematicamente diminuindo no período de 2002 a 2004. Não foram encontradas reverberações na mídia com relação a este item.

Tabela 13 – Avaliação da segurança – Costa do Sauípe - 2002-2004

Ano	Ótimo %	Bom %	Regular %	Ruim %	Péssimo %	Não sabe %	Aval.
2002	80	17	0	0	1	2	8,8
2003	61	37	1	0	0	1	7,9
2004	31	67	0	0	0	2	6,4

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

4) Local com muitas opções de lazer e diversão

Uma série de itens constantes da pesquisa da SCT avaliavam a percepção dos turistas em visita a Sauípe quanto a lazer e diversão, a saber, equipamentos de lazer, bares e restaurantes, diversão noturna, comércio e compras e passeios oferecidos. Cada um destes itens será avaliado a seguir, sendo ordenados por similaridade de resultados.

De forma geral o item entretenimento requer melhorias, sendo assunto que sistematicamente aparece no teor de grande parte das sugestões efetuadas pelos respondentes da pesquisa da SCT, assim como diversão noturna figura entre os itens menos apreciados no complexo. Mas há aqueles que se sentem plenamente atendidos no item “diversão”, tanto que este chega figurar entre as menções espontâneas do que mais o cliente gostou na experiência em Sauípe, ainda que com pequena adesão.

O comércio e as diversões noturnas de Sauípe deixam a desejar (avaliação de regular a bom, respectivamente com índices de 4,6 e 3,6), havendo inclusive em relação a este último uma quantidade razoável de clientes (24% em 2004) que simplesmente o desconhecem. Ambos itens vêm apresentando melhoria contínua na avaliação dos clientes no período de 2002 a 2004 e surgem com freqüência como tema das sugestões espontâneas dos clientes.

Tabela 14 – Avaliação dos Equipamentos – Diversão Noturna - 2002-2004

Ano	Ótimo %	Bom %	Regular %	Ruim %	Péssimo %	Não sabe %	Aval.
2002	7	27	32	10	2	21	1,4
2003	8	37	31	1	2	22	2,4
2004	12	50	12	1	0	24	3,6

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

Tabela 15 – Avaliação dos Equipamentos – Comércio e Compras - 2002-2004

Ano	Ótimo %	Bom %	Regular %	Ruim %	Péssimo %	Não sabe %	Aval.
2002	11	41	36	4	0	8	3,0
2003	15	46	34	0	0	5	3,8
2004	15	63,	18	0	0	4	4,6

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

Há um grande desconhecimento da oferta de passeios aos hóspedes (chegou a 27% em 2004), que tem um desempenho entre bom e regular (índice 4,4).

Tabela 16 – Avaliação dos Equipamentos – Passeio Oferecidos - 2002-2004

Ano	Ótimo %	Bom %	Regular %	Ruim %	Péssimo %	Não sabe %	Aval.
2002	23	53	5	0	0	19	4,9
2003	37	44	3	0	0	15	5,9
2004	18	52	3	0	0	27	4,4

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

Os itens equipamentos de lazer e bares e restaurantes, apesar de bem avaliados (avaliação de ótimo a bom, respectivamente com índices de 6,3 e 6,0), têm algo em comum com os passeios oferecidos: os três itens tiveram uma melhor avaliação dos clientes no ano de 2003, sofrendo uma queda de satisfação em 2004.

Tabela 17 – Avaliação dos Equipamentos – Equipamentos de Lazer - 2002-2004

Ano	Ótimo %	Bom %	Regular %	Ruim %	Péssimo %	Não sabe %	Aval.
2002	30	58	6	0	2	5	5,7
2003	63	35	1	1	0	0	8,0
2004	37	53	3	0	0	7	6,3

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

Tabela 18 – Avaliação dos Equipamentos – Bares e Restaurantes - 2002-2004

Ano	Ótimo %	Bom %	Regular %	Ruim %	Péssimo %	Não sabe %	Aval.
2002	35	56	8	1	0	1	6,2
2003	54	39	6	1	1	0	7,2
2004	33	56	8	1	1	1	6,0

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

5) Local onde se pode experimentar as expressões da baianidade

No estudo da ACG (1995) os itens apontados como determinantes da identidade de uma localidade seriam seus atrativos naturais (definidas pelas suas características espaciais, como tipo de morfologia – praia, rios, montanhas, tipo de clima, plantas e animais nativos, dentre outras), sua cultura (danças, culinária, moda, artesanato, religião, folclore, dentre outros) e sua gente.

As belezas naturais representam um ponto forte para Sauípe, tendo, na visão de seus hóspedes, avaliação de ótimo a bom, correspondendo a um índice de 8,2 em 2004, sendo o item mais bem avaliado dentre todos que foram investigados neste trabalho.

Tabela 19 – Avaliação dos Atrativos – Atrativos Naturais - 2002-2004

Ano	Ótimo %	Bom %	Regular %	Ruim %	Péssimo %	Não sabe %	Aval.
2002	48	48	3	0	0	1	7,2
2003	70	30	0	0	0	0	8,5
2004	65	33	1	0	0	0	8,2

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

Com relação à percepção em relação ao relacionamento do empreendimento com a cultura e com a gente da localidade, foi percebido um afastamento entre ambos. Esta percepção foi um dos pontos que levaram a gestão do empreendimento a buscar ajustes na imagem (que será apresentado a seguir), conforme apontado pelo atual presidente da Sauípe S.A.

Na época da inauguração, a cultura baiana foi deixada de lado e a idéia transmitida aos turistas era de um ambiente impessoal e uma obra superdimensionada. 'Existia uma necessidade de mostrar que Sauípe era incomum, uma coisa muito grande. Tinha-se uma visão de infra-estrutura legal, mas era um empreendimento sem alma - para estrangeiros, sem baianidade', [...] A maioria dos turistas se sentia hospedada em qualquer lugar do mundo, menos na calorosa Bahia. (ZUBARAN, 2004).

Esta percepção do afastamento entre Sauípe e a cultura local e sua gente pode ser comprovado nos altos índices de desconhecimento dos hóspedes em relação à cultura local (90% dos entrevistados pela SCT em 2002 desconheciam o Patrimônio Histórico/Cultural local) e às manifestações populares (mais da metade – 53% – dos entrevistados pela SCT em 2002 desconheciam estas manifestações).

Tabela 20 – Avaliação dos Atrativos – Patrimônio Histórico/Cultural - 2002-2004

Ano	Ótimo %	Bom %	Regular %	Ruim %	Péssimo %	Não sabe %	Aval.
2002	2	3	5	1	1	90	0,2
2003	21	45	4	1	1	28	4,3
2004	8	28	4	0	0	59	2,2

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

Tabela 21 – Avaliação dos Atrativos – Manifestações Populares - 2002-2004

Ano	Ótimo %	Bom %	Regular %	Ruim %	Péssimo %	Não sabe %	Aval.
2002	10	22	12	2	1	53	1,9
2003	12	40	15	1	1	31	3,1
2004	10	33	7	0	0	50	2,7

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

O ano de 2003 apresentou o maior índice de conhecimento destes itens, que foram avaliados pela maior parte dos entrevistados como “bom”.

Paradoxalmente a hospitalidade do povo foi identificada de forma sistemática como item mais apreciado pelos hóspedes, estando entre os quarto itens espontaneamente mencionados com maior frequência.

6) Imagem percebida

Consolidando as idéias acima detalhadas em uma imagem percebida, vemos que Sauípe foi percebido como um ambiente seguro, com ótimos atrativos naturais, com acomodações e equipamentos de lazer de qualidade e com bons bares e restaurantes. O serviço foi percebido como deficiente e não houve percepção dos visitantes sobre as características locais como sua história, sua cultura ou suas manifestações. O entretenimento de forma geral ficou abaixo das expectativas.

Adicionalmente, na percepção dos clientes Sauípe foi visto como um lugar caro. Isto pode ser atestado com os dados da pesquisa da SCT, já que os hóspedes pesquisados trouxeram como sugestão de melhoria em todos os anos o item redução de preços. Também na avaliação destes hóspedes o preço apareceu lado a lado com o atendimento, como o item que os clientes menos gostavam no complexo.

Apesar das críticas, entre 75 e 82% dos hóspedes do complexo entrevistados teriam intenção de retornar, tendo de 5 a 8% dos mesmos declarado que não retornariam.

Tabela 22 – Costa Sauípe – Intenção de retorno - 2002-2004

Ano	Sim %	Não %	Não sabe %	Total %
2002	81	5	14	100
2003	75	8	17	100
2004	82	8	10	100

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

Este número, entretanto, não representa uma rejeição à experiência, visto que apenas de 1 a 2% dos entrevistados declarou que não recomendaria o destino.

Tabela 23 – Costa Sauípe – Recomendaria a outros - 2002-2004

Ano	Sim %	Não %	Não sabe %	Total %
2002	98	1	1	100
2003	95	1	4	100
2004	96	2	2	100

Fonte: Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004 (BAHIA, 2005).

De acordo com informações do Sr. Gilmário Nunes, gerente de comunicação e marketing do complexo no período de junho de 2002 a junho de 2004 (informação verbal), “o índice de hóspedes em retorno no complexo evoluiu de 8% em 2002 para 22% em 2004.”

Agregando a estas informações de satisfação outras expressas na mídia por formadores de opinião, entendemos que Sauípe foi percebido como um empreendimento gigante, feito para agradar estrangeiros e culturalmente descolado da Bahia. Esta visão pode ser demonstrada nas matérias publicadas na imprensa nacional e local.

“Tudo é superlativo lá dentro: desde a área ocupada pelos empreendimentos, passando pelos quartos e pelo maior centro de convenções do complexo.” (GUEDES, 2000).

“[...] abre as portas nesta quarta-feira, no norte da Bahia, o enorme resort Costa do Sauípe, o maior complexo turístico já erguido no Brasil.” (CAMACHO, 2000, p. 82).

“O gigantismo é a marca do complexo instalado na Costa do Sauípe, na Bahia: cinco hotéis e seis pousadas em uma mesma área.” (BYDLOWSKI, 2002).

“E continuo combatendo a idéia distorcida que muitos brasileiros têm do Sauípe: um lugar caro, gigantesco e sem charme.” (CAIUBY, 2003).

Não há recepção adequada no aeroporto, o trajeto ao *resort* é chato, o *check in* é lento, a Vila Nova da Praia é desalmada, as pousadas têm restaurantes insossos. [...] Sauípe tem poucas atrações e foi considerado um elefante branco por “especialistas.” (MARINO NETO, 2004).

“Sauípe estava na Bahia, mas não se sentia parte dela, diz um empresário do setor.” (CRUZ, 2005).

Esta imagem foi fixada tanto através da mensagem veiculada através da comunicação formal do complexo para o mercado (na sua propaganda e folhetos de suporte a vendas), quanto da comunicação subliminar, através, por exemplo, da inexistência de gestores baianos.

“Não existia nenhum executivo baiano nos hotéis e nem na Sauípe SA quando se inaugurou Sauípe. Tinha norte-americano, francês, jamaicano. Até os chefs de cozinha vinham da França, de Washington, de Londres.” (PRATES JR, informação verbal).

O público baiano, especificamente, havia criado uma antipatia por Sauípe, fruto das práticas de relacionamento do empreendimento com o visitante local, seja pela impossibilidade de entrada para não hóspedes, seja pela escassez de pacotes a serem comercializados pelo *trade* local, ou pela falta de espelhamento da cultura local em Sauípe.

“Na mídia impressa divulgava-se sempre a estrutura: seja a Vila Nova da Praia vazia, sejam quartos vazios, sejam os 18 restaurantes, as não sei quantas piscinas, centro eqüestre, campo de golfe, etc.” (NUNES, informação verbal).

“Sauípe chegou ao mercado meio estrela. Só após um ano de operação esta situação foi mudando: aos poucos o trade local foi demonstrando sua importância.” (ALMEIDA, informação verbal).

“Sauípe era muito mal querido. Se você conversasse com as pessoas daqui elas diriam o seguinte: “não conheço, não gosto e torço para aquilo lá acabar.” (PRATES JR, informação verbal).

Esta antipatia se refletiu na mídia com uma avalanche de publicações negativas envolvendo o Complexo.

“Começaram a sair notícias não verdadeiras e muito ruins na mídia envolvendo Sauípe na época de seu lançamento: de mancha de óleo no mar a água de côco engarrafada.” (PRATES JR, informação verbal).

3.2 ADEQUAÇÕES MERCADOLÓGICAS

Dois anos após a sua inauguração Sauípe convivia com resultados abaixo das expectativas e, sob a liderança do seu investidor principal representado pela Sauípe SA, iniciou a construção de um Plano Estratégico para reverter a situação como auxílio de uma consultoria espanhola²⁰ especializada no assessoramento de destinos turísticos e em específico, de *resorts*.

No primeiro semestre de 2002 foi realizada uma concorrência internacional para escolher a consultoria que estaria auxiliando Sauípe a construir um plano. Em junho de 2002 começaram efetivamente as reuniões para confecção deste plano, com a participação de todos os hotéis. O plano não foi da Sauípe para os hotéis, foi um plano compartilhado. (NUNES, informação verbal).

O Plano, denominado Sauípe 2006 e construído em conjunto com as equipes da Sauípe SA e dos hotéis, foi finalizado em fevereiro de 2003, teve seu orçamento (R\$ 35 milhões) aprovado para execução em junho de 2003 e suas primeiras ações começaram a ser implantadas em agosto deste mesmo ano. Durante o período

Durante o período de 2003 foi um ano atípico. Com a construção do Plano Sauípe 2006, havia uma grande interação entre todos. Reuniões mensais e bimensais eram realizadas. Em fins de 2003 e em 2004 a verba começa a chegar da PREVI para implantação, o que deu novo gás a todos. Por outro lado, houve algumas mudanças na diretoria e estrutura da Sauípe. (NUNES, informação verbal).

²⁰ A THR foi responsável pela promoção de destinos mundialmente famosos como Cancun e Barcelona (SILVA, 2003).

Os objetivos traçados para 2006 seriam a ampliação da taxa média de ocupação do Complexo para 70% e a equalização da participação de turistas nacionais e internacionais, em conjunto com a duplicação da receita por hóspede, não através do incremento da diária média, mas através do incremento da utilização da estrutura do Complexo, item previsto para ser introduzido fortemente nas negociações de pacotes.

Para garantir a implantação do Plano foi criada uma estrutura de marketing com aproximadamente 25 integrantes. As ações previstas focavam tanto a melhora da atratividade da oferta (e conseqüentemente da receita), quanto a redução dos custos. Três principais frentes de trabalho/estratégias foram estabelecidas visando alcançar a saúde financeira do empreendimento:

1. Mudança da imagem do Complexo

A tarefa era “colocar a Bahia dentro de Sauípe e colocar Sauípe dentro da Bahia” (PRATES JR, informação verbal), com foco em ações que ao mesmo tempo atraíssem os baianos e as expressões da cultura local, agregando do povo baiano sua vocação para o entretenimento e a alegria.

Houve um erro de lançamento. Sauípe sempre focou muito sua comunicação na infra-estrutura, pelo fato de ser o maior, afirma Zubaran. O objetivo agora é torná-lo um destino de experiências. Na nova campanha de marketing do empreendimento, lançada em junho, os hotéis cedem lugar para a praia e para as outras atrações do complexo. (MANDL, 2004).

“Precisávamos dar personalidade ao empreendimento, lhe dar uma alma, e esta alma, esta personalidade teria que ser baiana.” (NUNES, informação verbal).

Esta tarefa seria conseguida através de uma aproximação com a cultura e com o povo local através de uma série de ações, dentre elas a atração de apresentações de artistas locais de renome nacional (Daniela Mercury, Chiclete com Banana, Asa de Águia, Araketu, Margareth Menezes, Timbalada, dentre outros) na forma de micaretas, lavagens, shows, ensaios e outras expressões da música local; a atração de baianos como freqüentadores de Sauípe; o apoio às comunidades de

entorno – através da criação do Programa Berimbau²¹; o patrocínio da cultura local, como por exemplo, peças de teatro (em especial a re-edição de sucessos baianos em âmbito nacional, como por exemplo, a peça “A Bofetada”); a introdução de atividades para promoção da cultura local, como aulas de capoeira, de artesanato local, dentre outros, consolidados em um calendário de eventos a ser trabalhado junto ao *trade* turístico.

Nós queríamos transformar a Vila Nova da Praia em um lugar de convivência onde tivesse uma presença forte de baianos hóspedes e não hóspedes. A idéia era fazer com que as pessoas freqüentassem o lugar como elas freqüentam a Praia do Forte. (PRATES JR, informação verbal).

A Vila Nova da Praia é nosso vilarejo baiano. Ali você tem carrinho de pipoca, algodão doce, rapaz desenhando caricatura, ensinando a fazer o berimbau, capoeira, ensinando a bater ritmos afros, percussão, tem centro ecumênico, moda baiana e esportiva, gastronomia variada, shows e performances culturais. A partir da 18h tem a hora da alegria que reúne a garotada com nossos personagens humanizados com figurino dos animais que estão em extinção na região. (ZUBARAN, 2004).

Além da baianidade a idéia de entretenimento e lazer também foi trabalhada através de uma intensificação da ligação do destino com os esportes, principalmente intensificando a captação de grandes eventos esportivos (a exemplo do golfe, tênis e surfe) e do patrocínio a atletas.

A abordagem dos clientes-alvo passou a ser segmentada por produto, tratando de forma diferenciada os interesses específicos de férias, tênis, golfe, náutico, eqüestre, saúde e beleza e encontros e convenções, trabalhada com um calendário de eventos para cada interesse específico e buscando minimizar a sazonalidade do mercado.

Nós não temos 12 meses e sim 52 semanas e a cada semana de baixa demanda, nós temos que desenvolver uma estratégia específica para encher esse empreendimento. [...] Nós temos que seguir com uma estratégia para aumentar a produtividade do destino. Então, você vai ver que a estratégia é atrair eventos como esse (BNTM, Brasil Open, Sauípe Folia, Copa Davis, torneios de golfe, torneios eqüestres... e vai acontecer cada vez mais porque a gente tem um compromisso não só de entretenimento, mas também de ter uma estratégia específica para cada

²¹ O programa Berimbau foi lançado em julho de 2003 e a motivação para sua criação não está sendo discutida neste documento, apenas seu papel como instrumento de posicionamento do complexo em termos de aproximação da comunidade local, já que a implementação de um projeto desta natureza estava nas condicionantes da licença de operação do Complexo emitida pela CEPRAM em fevereiro de 2001. (COUTO, 2003, p. 33)

semana, para gerar uma demanda e com isso reduzir a sazonalidade e dar retorno ao capital investido. (ZUBARAN, 2004).

Para comunicar esta nova identidade uma nova roupagem foi dada às formas de comunicação do complexo, que investiu R\$ 1 milhão para vestir-se de Bahia: de fitinha do Senhor do Bonfim e Baiana a caráter, à troca do slogan “o maior pólo de lazer, turismo e convenções da América Latina” para “aqui a gente sabe viver”, ao mote da campanha publicitária: “Decrete feriado na sua vida”.



Figura 12 - Peças publicitárias ilustrativas da campanha de reposicionamento do complexo (folheto e site)

2. Redução de custos e busca de eficiência operacional

As ações de redução dos custos e busca de eficiência operacional buscavam uma “integração administrativa entre a Costa do Sauípe e seus parceiros empresariais, sobretudo as redes hoteleiras” (ADVB, 2006) e a terceirização dos equipamentos de lazer e entretenimento, em busca de focar a administração nas atividades núcleo e de reduzir os riscos da administração através da captação de parceiros com experiência nestas atividades.

“Eram atividades nas quais não tínhamos experiência e que não eram lucrativas, diz Nilson Nóbrega, diretor de finanças de Sauípe.” (MANDL, 2003).

As atividades de integração administrativa buscadas foram a centralização das compras e da prestação de serviços comuns, como segurança, jardinagem e

tecnologia. Foram realizadas reduções no quadro de pessoal²² e terceirizadas “as atividades dos 15 restaurantes, das áreas de esportes (inclui um campo de golfe e 15 quadras de tênis), por exemplo.” (PRESTUR, 2004). A possibilidade de terceirização da operação das pousadas foi aventada, mas até o momento a estratégia não foi efetivada.

3. Ampliação do acesso e fortalecimento da distribuição internacional

O plano propunha uma maior “agressividade comercial” (ADVB, 2006), a ser atingida através da implantação de centros de divulgação e relacionamento do Complexo nos emissores de maior interesse (em 2005 Sauípe já estava presente em São Paulo, Buenos Aires, Nova Iorque, Paris, Madrid e Lisboa), que serviriam de ponto “de relacionamento com o mercado, de divulgação do complexo hoteleiro e local para treinamento e capacitação de agentes de viagens, operadores, colaboradores e parceiros” (ADV, 2006); e com a produção de um material impresso único de promoção do Complexo, de forma a explicitar para o *trade* as diferenças entre os hotéis.

O Sauípe 2006 previa ainda uma atuação mais presente junto aos órgãos governamentais no esforço de atração de vôos internacionais diretos para Salvador.

Costa do Sauípe está inserida em todos os projetos de captação de vôos em que está inserido o Governo Federal, o Governo Baiano e Costa do Sauípe está lá como parceiro ativo dessa captação desde final do ano passado. (ZUBARAN, 2004).

²² Foi registrado nas demonstrações financeiras prestadas à CVM uma redução de 22% no quadro de colaboradores da Sauípe S/A, que passou de 378 colaboradores em 2001 para 296 em 2002 (SAUÍPE, 2003).

4 EM BUSCA DE UMA EXPLICAÇÃO

De conhecimento dos processos de concepção, implantação e operação, do alto nível de expectativa gerado pelo projeto, dos resultados insatisfatórios obtidos até então e das adequações mercadológicas realizadas pelos gestores de Costa do Sauípe para colocar o empreendimento numa rota de bons resultados, partiremos em busca de possíveis explicações para os resultados aquém do almejado, de forma a permitir uma avaliação do potencial de sucesso das estratégias em curso, e quiçá, fazer recomendações.

O turismo é um setor cuja análise das situações competitivas é particularmente complexa, visto que: 1 – é serviço, possuindo, portanto, características que tornam o ajuste entre demanda e oferta mais complexo que os bens materiais, a saber, intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade; 2 – possui uma cadeia de valor extremamente complexa, dependendo fortemente de inter-relações e sinergias entre instituições de setores, natureza e objetivos muito diversos entre si, a exemplo do setores de comércio, gastronomia, hotelaria, cultura e arte, entretenimento e lazer, transporte, *trade* turístico, seguradoras, serviços de infra-estrutura pública, órgãos promotores do turismo a nível municipal, estadual e federal, dentre outros (GARRIDO, 2001, p.61-64).

Desta forma, as situações competitivas relativas ao turismo são processos de avaliação complexa por serem multivariados, sendo fortemente abaladas por variáveis dos mais diversos setores e naturezas, a exemplo das variações cambiais; da prosperidade de econômica nacional e internacional; da competitividade do setor

de transporte comercial nacional; da prosperidade das empresas de transporte de longa distância, bem como daquelas pertencentes ao *trade* turístico; da malha aérea disponível para o local em análise; das mudanças governamentais; da qualidade dos serviços públicos; do nível de renda e educação da população local; da criminalidade; da qualidade e profissionalismo das prestadoras de serviço locais – bares, restaurantes, boates, locadoras de automóveis, museus, lojas de *souvenirs*, farmácias, *shopping centers*, dentre tantas outras; variáveis estas que podem ser pinçadas das avaliações e justificativas diversas aos bons e maus resultados do setor em diversas situações e instâncias e sob diversas perspectivas.

Para tentar eliminar algumas destas variáveis e simplificar a investigação, optou-se pela avaliação comparativa do objeto em análise, ainda que não na mesma profundidade, com outro empreendimento turístico com características similares, mas com resultados empresariais reconhecidamente positivos.

4.1 O PRAIA DO FORTE ECO RESORT

Neste item serão apresentados histórico, estratégias mercadológicas e resultados do Praia do Forte EcoResort. A escolha do EcoResort como contraponto aos resultados de Sauípe deve-se em grande parte às similaridade mercadológicas destas duas ofertas, o que permite uma checagem da efetividade das estratégias em curso como resposta às dificuldades encontradas. Estas similaridades estão relacionadas:

- 1) Ao tipo de equipamento de hospedagem: ambos são resorts de praia.
- 2) Ao segmento-alvo: ambos empreendimentos focam segmentos de clientes em busca de um alto padrão de serviço.
- 3) À proximidade física entre os dois empreendimentos: o que garante similaridade em uma série variáveis importantes, como a oferta aérea, o nível de capacitação de mão de obra, a cultura local, o perfil do empresariado local e da atuação governamental, as variações cambiais, a concorrência potencial em cada mercado demandante e a própria demanda potencial. Para este último ponto a similaridade geográfica garante uma distância parecida do equipamento turístico ao demandante, garantindo características semelhantes de acesso e preço do

deslocamento, fatores primordiais na escolha do destino turístico para o consumidor final.

As diferenças entre os empreendimentos referem-se basicamente a três características, que devem ser consideradas quando da realização das análises:

1) À natureza do gestor – o EcoResort é 100% gerido pela iniciativa privada, enquanto Sauípe é de propriedade de um grande fundo de pensão nacional, um empreendimento de economia mista;

2) Ao tempo de atividade e à maturidade do empreendimento – o EcoResort é um empreendimento consolidado, operando há mais de 20 anos no mercado, enquanto Sauípe busca sua consolidação, operando há menos de 6 anos;

3) À escala de operação – a capacidade dos dois empreendimentos é bem diferente, sendo Sauípe mais de cinco vezes maior que o EcoResort em número de quartos disponíveis. Esta última é uma questão de difícil comparação, já que Sauípe nasceu com um modelo de negócios pioneiro, tendo na sua escala uma visível diferença dos demais empreendimentos hoteleiros pré-existentes no Brasil.

4.1.1 Breve histórico

O Praia do Forte Eco-Resort, hotel de lazer localizado no Litoral Norte de Salvador, foi inaugurado em 1985 por *Klaus Peters*, empresário paulista de descendência alemã, que em 1972, motivado pela vivência das transformações negativas sofridas por um vilarejo paulista como resultado da exploração inadequada do turismo, comprou uma área de 30 mil hectares no litoral norte baiano e decidiu implantar nela uma experiência de turismo sustentável, sendo o pioneiro na exploração da região como destino turístico.

Já na época da compra, Peters demonstrava preocupações com a utilização sustentável e ordenada da região, uma vez que o empresário paulistano havia presenciado a degradação das praias de São Sebastião, onde passou sua juventude, causada pela urbanização do local. (CARDOSO, 2005, p. 140).

O *resort* de Praia do Forte foi inaugurado em 1985 e esteve até 1989 sob a gestão de duas operadoras alemãs: a Robinson Club e a Maritim Club²³, quando Peters assumiu sua gestão (SANTANA, informação verbal).

Para manter as características originais de vila de pescadores, o proprietário do EcoResort Praia do Forte exerceu o papel de normatizador dos padrões construtivos na Praia do Forte, através da Fundação Garcia D'Avila, exigindo contratualmente critérios de construção quando da venda de uma área ou terreno.

[...] antes de qualquer ação, foi feito um plano geral que define a destinação de cada uma das áreas que compunham a Fazenda Praia do Forte, determinando aquelas destinadas à preservação, a área do Praia do Forte EcoResort, o espaço para loteamentos residenciais, para Complexos turísticos e hotéis, e a região da Vila dos Pescadores. (CARDOSO, 2005, p. 140).

O envolvimento de Klaus Peters com o desenvolvimento turístico da região é determinante do sucesso de Praia do Forte enquanto destino que, apesar da grande expansão turística na forma de hotéis, pousadas, restaurantes, lojas, condomínios de casas, dentre outros, preserva as características culturais da localidade na suas diversas faces, como por exemplo, a arquitetura, a história, a presença de nativos como mão de obra nos empreendimentos e na vila de pescadores, a programação de lazer, a culinária, dentre outros.

O *resort* está localizado em uma área de 6.600 hectares a 55 Km do Aeroporto de Salvador e a 20 quilômetros do Complexo Costa do Sauípe.

O corpo diretivo do empreendimento é bastante estável, sendo que os atuais diretores têm de 15 a 19 anos de atuação no empreendimento, ainda que em não no mesmo cargo. Uma característica marcante da gestão do EcoResort é a sua constante reinvenção. Nas palavras de Santana (informação verbal), “a gestão de Klaus desafia todos a melhorar, a implantar coisas novas, a se superar. Todo ano tem coisa nova.”

Isto pode ser comprovado na profundidade das mudanças que o produto sofreu desde o início da operação, quando o hotel não contava com uma série de amenidades, como telefone, televisão, TV a cabo e ar condicionado. Apenas no

²³ Ambas operadoras atuavam também com a operação de vôos charters (SANTANA, 2006), provável motivação de Peters para sua aquisição como parceiros.

início dos anos 90 o *resort* informatizou a operação. Para citar as alterações mais recentes, além das ampliações no número de apartamentos realizadas, o *resort* em 2003 reformou e ampliou o clube infantil e o centro náutico, providenciou iluminação para a pista de cooper e campo de futebol e construiu uma nova enfermaria. Em 2004 construiu o spa, ampliou os investimentos no treinamento dos funcionários patrocinando cursos de línguas e estimulando a formação superior, iniciou a implantação da ISO 14 000 e modernizou os sistemas de informação.

As mudanças ocorridas no empreendimento são em grande parte inspiradas pelos próprios clientes. Segundo Santana (“informação verbal”) o EcoResort promove reuniões semanais de análise e tomada de decisão em cima do resultado das pesquisas de satisfação consolidadas ao longo da semana, de forma a garantir que possíveis problemas não se repitam no próximo ciclo de hospedagem. A periodicidade semanal do acompanhamento realizado é definida com base no período médio de hospedagem, que atualmente é de 6,8 dias.

O hotel em 2006 foi vendido ao grupo Espírito Santo, um grande grupo hoteleiro português.

4.1.2 Estratégias

Assim como Sauípe, o EcoResort adota como estratégia genérica de posicionamento a diferenciação. Podemos comprovar este foco de atuação através do detalhamento do composto mercadológico do EcoResort, detalhado a seguir.

4.1.2.1 Produto

À época de sua inauguração em 1985 o *resort* contava com 60 apartamentos. Hoje possui 304 apartamentos, que foram sendo paulatinamente agregados ao projeto inicial, conforme consolidado na Tabela 24.

Tabela 24 – Evolução do Praia do Forte EcoResort

Ano	Nº quartos	Gestor	
1985	60	Robinson Clut	Hotel é inaugurado. Fica 6 meses em operação e fecha para ampliação
1987	140	Martin Club	Reinicia operação com 140 apartamentos sob nova gestão
1989	140		Klaus assume a gestão
1995	200	Klaus Peters	Ampliação de 60 apartamentos
2000	250		Ampliação de 50 apartamentos
2005	304		Ampliação de 50 apartamentos e inauguração do Thalasso Spa

Fonte: Santana (2006).

Nota: Adaptação da autora.

Assim como seu vizinho Sauípe, mesmo que em menor escala, o EcoResort possui uma ampla infra-estrutura de apoio que atende a diversas necessidades de lazer e entretenimento do seu público-alvo, possuindo 9 piscinas, 3 hidromassagens, clube infantil, 4 quadras de tênis, campo de futebol, centro náutico, *fitness center*, salão de beleza, galeria de lojas, anfiteatro, bares, 4 restaurantes, salão de jogos, sala de TV, Xadrez gigante, agência de viagens, *business center*, centro de convenções para até 200 pessoas e, mais recentemente, um spa.

4.1.2.2 Preço

A diária do EcoResort (em regime de meia pensão para pacotes de 7 noites), era de R\$201 (U\$102,5) por pessoa (SEKEFF; COUTINHO, 2000). Ao longo dos anos a diária do EcoResort foi crescendo, chegando a uma diária por pessoa de R\$632 (ou U\$204), ou seja, o dobro em dólar do tarifário em 2000 (KOSTMAN; POLONI, 2004).

Tabela 25 – Evolução dos Preços - Praia do Forte EcoResort

Diárias por Pessoa	2000	2002	2004
R\$	201,0	309,5	632,1
US\$	102,5	81,6	224,1

Fonte: Kostman e Poloni, (2000) Sekeff e Coutinho (2000).

Nota: Adaptação da autora.

4.1.2.3 Distribuição

A distribuição do EcoResort em comparação à de Sauípe é similar, mas não conta com a força de bandeiras internacionais para vender o seu produto nos mercados emissores de turistas. Apenas na época do seu nascimento o hotel contou com o auxílio das operadoras alemãs *Robinson Club e Maritim Club*, que, durante seus 4 anos como gestoras do hotel, captaram vôos *charters* que voavam quase exclusivamente com clientes para o *resort*. A interface com as operadoras locais, nacionais e internacionais é realizada através da diretoria comercial do *resort*.

4.1.2.4 Comunicação

A comunicação do EcoResort é muito diferente da realizada por Sauípe, visto que este último realiza seus principais esforços de comunicação com investimentos intensos e pontuais em mídias de massa.

O EcoResort não anuncia em TV aberta ou fechada, se utilizando de uma comunicação segmentada, anunciando em revistas do segmento de turismo (como a Viagem e Turismo, a Panrotas e a BrasTur) e em mídias direcionadas ao público classe A, a exemplo da revista da Daslu (loja paulista de moda, muito conhecida pelos seus preços exorbitantes e pelas suas “atendentes” vip – netas de governador, socialites), da revista Five (da Audi), da revista A (da Abril) e da revista da Amex Latino-americana. Desde 2003 patrocina bienalmente o encarte da revista Viagem & Turismo intitulado “Revista da Praia do Forte”, editada em português, espanhol, alemão, francês e inglês (SANTANA, informação verbal).

4.1.3 Resultados

Os mesmos indicadores detalhados no capítulo anterior para Sauípe serão registrados neste item para fins comparativos: seu resultado financeiro, o interesse que o empreendimento desperta no mercado internacional, a visibilidade do empreendimento, sua imagem e a satisfação dos clientes com a experiência.

4.1.3.1 Resultado Financeiro

O EcoResort é um empreendimento saudável, obtendo lucro em todo o período avaliado (desde antes da entrada de Sauípe no Mercado em outubro de

2000 até o ano de 2004). Os anos de 2000 e 2001, entretanto, foram anos em que a empresa experimentou quedas importantes no seu resultado. Em 2002, houve uma recuperação dos patamares de lucro, mas foi em 2003 que o desempenho do EcoResort deu um salto, mais que quadruplicando seu resultado.

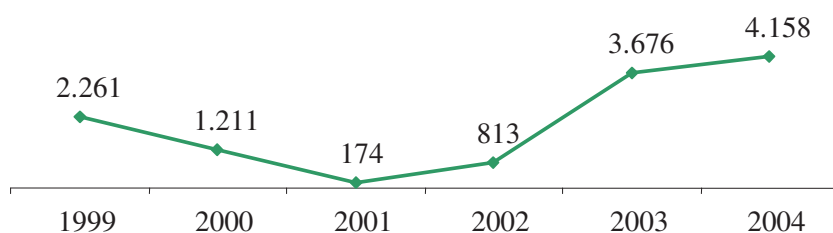


Figura 13 - Desempenho Eco Resort Lucro Líquido do Exercício – 1999-2004

Fonte: Revista Desempenho das Empresas (2000; 2001; 2002; 2003; 20004; a 2005).

Assim como realizado para Sauípe, desagregaremos o lucro em seus componentes de receita e de gastos, de forma a detalhar as características evolutivas deste indicador. Iniciando pela receita, que é tipicamente acompanhada no segmento hoteleiro através dos indicadores médios de ocupação e tarifa, veremos que a ocupação média do EcoResort decaiu em 2001, ficando mais ou menos estacionada até 2003 em torno de 50%, para em 2004 e em 2005 voltar a crescer, atingindo o patamar de 66% neste ano. Na redução da ocupação média a partir de 2001 deve-se levar em consideração a ampliação de 50 apartamentos, disponibilizados no final do ano 2000. Desta forma, podemos considerar que a queda ocorrida foi de um patamar ajustado de 55%, resultando de uma redução de 9,4% no total de hóspedes.

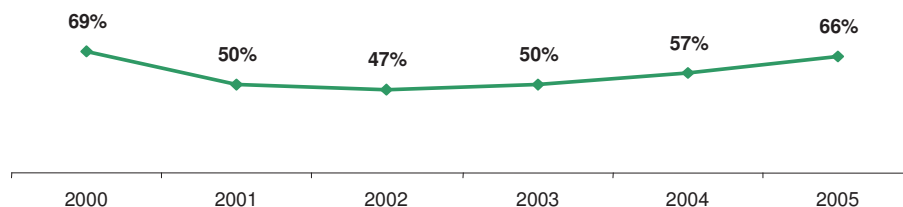


Figura 14 - Desempenho EcoResort - Ocupação média (%) – 2000-2005

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais do Praia do Forte EcoResort.

Com relação às tarifas, o EcoResort, através de sua política de melhorias contínuas, apostou no incremento do valor agregado da sua oferta para, mesmo em

tempos de crise, não reduzir seus preços. Na fala da sua diretora de vendas, a Sra. Maria Helena Santana (informação verbal), “mesmo com o impacto do dólar, com tudo que são fatores não controláveis, nós não reduzimos nossos preços por causa dos concorrentes. Muito pelo contrário, nós vamos agregando valor.”

Podemos atestar a veracidade destas declarações ao realizarmos, de forma semelhante à realizada para Sauípe, o cálculo da diária média bruta do EcoResort. Perceberemos que estes valores têm aumentado significativamente ao longo dos anos, tendo crescido mais de 120% no período 1999 – 2004.

Tabela 26 – Indicadores de Resultado EcoResort – Diária média bruta (R\$) – 1999-2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Faturamento (R\$Milhões) [1]	R\$18,80	R\$23,60	R\$27,01	R\$28,53	R\$36,51	R\$42,66
Capacidade (Nº quartos disponíveis) [2]	R\$200	R\$200	R\$250	R\$250	R\$250	R\$250
Ocupação (%) [3]	ND	69%	50%	47%	50%	57%
Média de quartos ocupados [A]		138	125	118	125	143
Diária média (bruta) (R\$) [B]	R\$367,98	R\$468,58	R\$592,01	R\$665,18	R\$800,31	R\$820,16

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais do EcoResort.

Notas: Dados calculados: [A] = [2]*[3]; [B] = ([1]*10⁶ dias no período)/[A Diária média de 1999 estimada com 70% de ocupação, ou seja, 140 quartos

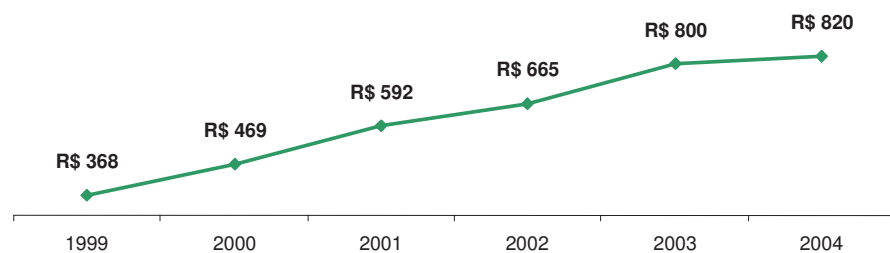


Figura 15 - EcoResort – Diária média bruta (R\$) – 1999-2004

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais do EcoResort.

Avaliando este indicador convertido em dólar verifica-se que no período de 1999 a 2004, mesmo em dólar a diária média bruta cresceu 38%.

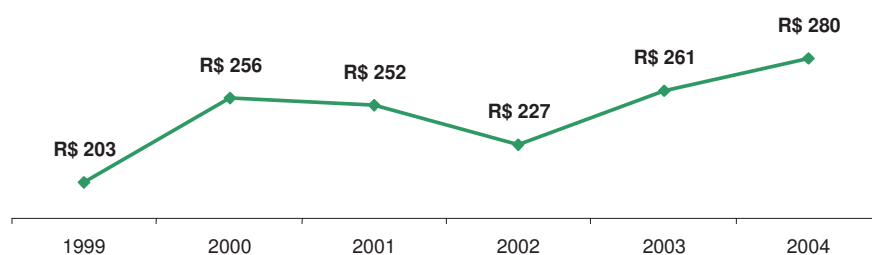


Figura 16 - EcoResort – Diária média bruta (U\$) – 1999-2004

Nota: Dólar médio calculado a partir da ponderação das médias diárias do ano em questão. (AGÊNCIA ESTADO/BACEN, 2006).

A combinação destes dois indicadores (ocupação e tarifa médias) nos levaria a receitas crescentes, o que não explicaria a queda nos lucros no período de 2000 a 2002. Partindo para uma investigação dos custos do *resort* verificaremos que as alegações de investimentos constantes se espelham na evolução dos gastos da empresa, que foram incrementados em 86% no período de 1999 a 2004, ficando em um patamar mensal de R\$12 mil por quarto disponível.

Tabela 27 – Indicadores de Resultado EcoResort – Gasto mensal/quarto (R\$) – 1999-2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Lucro Líquido do Exercício (R\$Milhões) [1]	R\$2 261	R\$1 211	R\$174	R\$813	R\$3 676	R\$4 158
Faturamento (R\$Milhões) [2]	R\$18,8	R\$23,60	R\$27,01	R\$28,53	R\$36,51	R\$42,66
Gastos (R\$Milhões) [A]	R\$16,54	R\$22,39	R\$26,84	R\$27,71	R\$32,84	R\$38,50
Capacidade (Nº quartos disponíveis) [3]	200	200	250	250	250	250
Gasto mensal/quarto disponível (R\$) [B]	R\$6 893	R\$9 330	R\$8 945	R\$9 238	R\$10 946	R\$12 833

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais do EcoResort.

Notas: Dados calculados: [A] = [2]/10 - [1]; [B] = ([A]*10 6 meses no período)/[3]

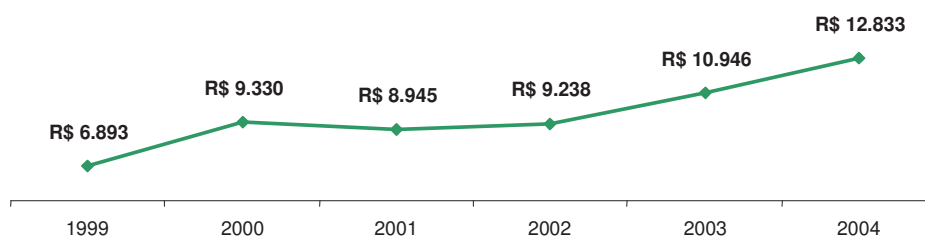


Figura 17 - EcoResort – Gastos mensais por quarto (R\$) – 1999-2004

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais do EcoResort.

Estes dados corroboram a efetiva implementação de uma estratégia genérica de diferenciação do EcoResort, onde a vantagem competitiva está centrada no incremento da receita como resultado de uma percepção de valor superior do cliente. Ou seja, o incremento de gastos acontece, mas traz consigo um incremento da receita que é revertido em resultado para a empresa.

Porque as pessoas reconhecem este valor de Praia do Forte. A gente está muito focado no topo da pirâmide. [...] De modo geral estamos colocados como hotel de prestígio, exclusivo. Nos *charters* internacionais normalmente estamos *rankeados* como hotel com uma atmosfera bem diferenciada. (SANTANA, informação verbal).

4.1.3.2 Interesse Internacional

O EcoResort nasceu em 1985 basicamente voltado à demanda alemã. Nas palavras de sua diretora comercial (SANTANA, informação verbal), que iniciou sua carreira na empresa em 1987 “naquela época a demanda era 90% internacional e basicamente de alemães.” Sua entrada na empresa marcou o início dos esforços do hotel para desenvolver a demanda nacional.

Com o tempo o *resort* desenvolveu a demanda nacional, tendo esta chegado a predominar sobre a demanda estrangeira no período de 1999 a 2003. A partir de 2004 o EcoResort equalizou as demandas nacional e internacional, condição esta tida como ideal pela sua gestão (SANTANA, informação verbal).

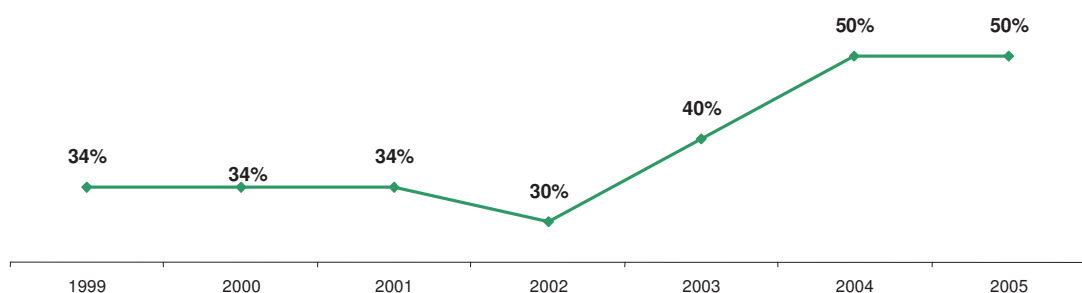


Figura 18 - Atração de Turistas Internacionais - Participação (%)

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais do Praia do Forte EcoResort.

Alemães, portugueses e argentinos se revezaram no EcoResort como os três maiores demandantes internacionais no período de 1999 a 2005. Neste mesmo período se revezaram em quarto lugar franceses e americanos, à exceção de 2001 quando os ingleses assumiram o posto (SANTANA, informação verbal).

4.1..3 Visibilidade

O EcoResort é conhecido e reconhecido como destino turístico de sucesso, principalmente entre os estrangeiros, como sugerem os trechos de reportagem abaixo.

“Hoje, com a Linha Verde, estrada que vai até Aracaju, a propriedade de Peters abriga o resort Praia do Forte, um dos mais famosos do Brasil.” (SOARES, 2000).

Quem não sabe, vai aprender inglês e espanhol, porque o forte da região é o turista estrangeiro, como mostra a experiência do pioneiro Praia do Forte Eco Resort, distante 20 quilômetros do Saúípe. Ali, 12 quilômetros de praia e uma natureza esplêndida atraem principalmente portugueses, alemães e franceses, que constituem 40% de sua clientela. (CHAIM, 2000).

“O Praia do Forte Eco-Resort, hotel de lazer pioneiro na região, existe há dezoito anos e sua taxa de ocupação por turistas estrangeiros, vindos principalmente de Portugal, Alemanha e Argentina, é de 40%.” (CAMACHO, 2000, p.82).

Assim como Costa do Saúípe, o EcoResort foi agraciado na sua trajetória com uma série de reconhecimentos da comunidade empresarial, dentre eles:

- a) Prêmio de Melhor Hotel de Lazer pela revista Viagem e Turismo 1993.
- b) Prêmio Melhor Desempenh²⁴o do Setor de Turismo e Hotelaria no Nordeste do Instituto Miguel Calmon 1999, 2000, 2002, 2003 e 2004.
- c) Prêmio Melhor Desempenho do Setor de Turismo e Hotelaria na Bahia do Instituto Miguel Calmon 1999, 2002, 2003 e 2004.
- d) Melhor Resort do Brasil pela Revista Veja 2005.
- e) Prêmio Mérito Ambiental pela revista Viagem e Turismo 2005.
- f) Prêmio Melhor Gastronomia pela revista Viagem e Turismo 2006.
- g) Prêmio Melhor Hotel Spa da América Central e do Sul do Guia Conde *Nast Johansen* 2006 (internacional).

4.2.3.4 Percepção

Em 1989/1990 inicia-se um trabalho de posicionamento do *resort*. O objetivo dos seus gestores era chamar a atenção para a atmosfera diferente do hotel e sua estreita ligação com a natureza. Simples e chique, com serviço e comida excelentes, mas ainda íntimo e pessoal, o *resort* buscava se estabelecer como “sua melhor casa de praia”. Em 1993 o *resort* agrega a seu nome a partícula Eco e em meados dos anos 90 o hotel “já tinha a cara que queriam ter.” (SANTANA, informação verbal).

Segundo informações compiladas através das pesquisas de satisfação interna realizadas com os hóspedes²⁵, o índice de satisfação com o EcoResort no período de 2000 a 2005 foi superior a 90%. O cliente do hotel demonstra-se, portanto, bastante satisfeito com a experiência de hospedagem no EcoResort, o que se traduz num alto índice de retorno. Segundo a contabilização do resort, 54% dos hóspedes estão retornando ou vêm através de indicação de pessoas que já se hospedaram lá. (SANTANA, informação verbal).

²⁴ O IMIC é uma instituição privada sem fins lucrativos criada em 1980 que, dentre outras atribuições, realiza avaliações setoriais anuais e premia as melhores e maiores empresas a nível nacional, regional e estadual por setor, agregando indicadores financeiros básicos por setor e subsetor.

²⁵ Segundo Santana (2006) aproximadamente 46% dos hóspedes do EcoResort respondem às pesquisas de satisfação. A empresa oferece incentivos aos clientes que respondem a estas pesquisas.

Além disso, o hotel que ele dirige e que pertence ao filho de alemães Klaus Peters, dono de 6.600 hectares na região há 35 anos, tem um hóspede fiel, segundo suas pesquisas de retorno: a maioria já passou por lá pelo menos uma vez. E pretende voltar -como dizem nos questionários- por causa da natureza e da história. (CHAIM, 2000)

As idéias percebidas pelos hóspedes do EcoResort e validadas neste trabalho foram obtidas através de uma base muito menor de observações se comparadas com aquelas de Sauípe. Isto ocorre pelo fato do documento similar ao consolidado pela SCT para Costa do Sauípe referia-se a toda Praia do Forte, não sendo possível depreender a partir do mesmo a opinião do hóspede do EcoResort isoladamente. Além disto não houve acesso às pesquisas de satisfação internas do EcoResort, sendo utilizados como alternativa para percepção de imagem os depoimentos disponíveis na internet em sites de troca de experiências de viagem.

É interessante ressaltar que todos os depoimentos encontrados (9 ao todo) são de hóspedes internacionais. De forma geral percebe-se que os pontos fortes do *resort* são seu atendimento, sua comida, o entretenimento e a integração com a natureza, visto que comentários positivos a estes itens aparecem em quase todos os depoimentos analisados.

a) Acomodações de qualidade superior

Para conseguir atingir o posicionamento desejado o *resort* misturou na sua arquitetura materiais da terra, como a piaçava, a materiais requintados, e os incrustou em 1000 m² de jardins, de forma que o hóspede sob nenhuma perspectiva percebe o tamanho do hotel.

“O resort tem 9 piscinas espalhadas. É como se aquele lugar fosse feito para você. Tudo que é muito grande não foi feito para você, e sim para muita gente”. (SANTANA, informação verbal).

Como resultado desta forma de lidar com o espaço, os hóspedes têm a percepção de um local bem cuidado e de alta qualidade em contato íntimo com a natureza, apesar de um deles ressaltar que é um 5 estrelas brasileiro, não havendo comparação com um hotel deste padrão na Europa ou Estados Unidos.

The infrastructure, like public spaces, swimming pools and even private rooms are superb. [...]

High quality rooms (we had standard) complete with balcony & hammock, remote control AC. [...]

Good spacious rooms with king size beds. Very clean. [...]

We were looking for a beach location to relax for a few days and were told about this *resort*. This place is just beautiful! Well organized and excellent landscaping. [...] The rooms were comfortable with a beautiful view. It was like staying in a jungle park-there were always gardeners about trimming, cutting ect. [...]

Please notice for Brazil it's a five star resort and you can't compare it with western standard like in Europe or USA. (TRIP ADVISOR, 2006).

b) Serviço de padrão superior

A despeito das dificuldades operacionais para oferecimento de um serviço “Classe A”, dificuldade esta compartilhada com Costa do Sauípe, o serviço é um ponto forte do EcoResort e o hotel conta com um hóspede satisfeito. Pode-se perceber isto nos depoimentos, pois o serviço é fonte constante de elogios dos hóspedes.

The waiters were really nice and fast and so was the whole service in this hotel. [...]

Stayed last November with a group of friends. Great reception with coconut water served in the coconut itself. Friendly staff [...]

The staff was courteous, and very friendly and the food was excellent. [...]

Great service, [...] Very professional and courteous staff complete the 5-star rating we've given it. Highly recommended. (TRIP ADVISOR, 2006).

Um intenso treinamento dá conta do desafio da mão de obra, que é contratada prioritariamente da região – mais de 60% das vagas do seu quadro de funcionários são ocupadas por moradores das localidades vizinhas, que são assistidos por projetos educacionais patrocinados e capitaneados pelo *resort*.

c) Ambiente seguro

Não foram encontrados comentários ou referências sobre o assunto.

d) Local com muitas opções de lazer e diversão

Este também é um ponto bastante elogiado pelos hóspedes, que se referem tanto à excelente e premiada comida do *resort*, quanto às compras na vila de Praia

do Forte, aos animadores do hotel, às piscinas, quadras, esportes náuticos e aulas de dança, ginástica, dentre outros.

i stay there during my honeymoon and was very nice, the food is one of the best i tried in brazilian hotels, but could be more local. [...]

A great place with more facilities than you could shake a stick at. Included with the room rate are: sailing, windsurfing, yoga, dance lessons, water polo etc. A superb evening buffet (easily the best out of our two weeks traveling around Brazil) that even included unlimited premium beer. [...]

Big, tropical and romantic candle light restaurant with the best variety of everything ever seen in a hotel. Best in animation. As for children, they 'll never get bored since staff keep them busy all day until dinner time. [...]

We loved the wide variety of choice in the buffet-and we never stopped eating. Entertainment while you eat and every evening. I loved the open restaurant and lobby sitting area. The nearby fishermen's village was such a cute charming place with wonderful shopping. I couldn't get over all the nice things in the shops. people leave you alone except on the beach of the village where you have the usual vendors trying to sell you something. However they are not overly aggressive like in Salvador. The Tamar turtle museum is a must for children and adults alike. The gift shop had very nice things at very reasonable prices and the money goes towards the Tamar Project. (saving the turtles)a worthy cause. [...] The large swimming pools are excellent though. [...]

The food was really good for brazilian standard. The fitness room was one of the best we have ever seen in a 5 Star hotel. (TRIP ADVISOR, 2006).

e) Local onde se pode experimentar as expressões da baianidade

Anteriormente avaliamos a expressão local através de três das suas características: os atrativos naturais, a cultura local e o povo. Os atrativos naturais do EcoResort são seu ponto máximo, tanto que o hotel é percebido como um destino eco-turístico, onde é possível estar em comunhão com a natureza. Ele é visto como um local tranquilo, para onde as pessoas vão relaxar e descansar, sem ficar entediadas.

The environment is fantastic and compared with other stuff like Sauípe is far better. [...]

The gardens are absolutely fabulous. Loved the greeting of the tiny monkeys, iguanas, frogs and Madonna, the donkey. Praia do Forte is a very pretty, tidy village well worth the visit. The beach is also very lovely especially during the evenings for walks or jogging. You won't regret it!!! (TRIP ADVISOR, 2006).

me and my family of 4 children and wife thought it was the best vacation ever. the snorkeling was out of the world. we saw everything from turtles to sand sharks! the food was great. my oldest child maggy picked and ate the deluctable mangos off the trees everyday. we suggest that you visit brazil and stay at this hotel! enjoy your stay! (YAHOO TRAVEL, 2006).

[...] very nice place with possibilities to make eco tours like bird watching, sea turtle project and to the fishermans village near by. we did spend very relaxing days there. (YAHOO TRAVEL, 2006).

My husband and I just returned from Praia do forte eco *Resort* and really loved it. It's an ecological paradise with birds, apes, iguanas and so long. [...] The beach is one of the most beautiful ones in this area. We also walked to the Iberostar Hotels about 4 km away from Praia do forte. The beach there is not so nice like in front of the eco *Resort* since the waves are much higher. At the eco *Resort* the sea is mostly calm. Would we return? In a heartbeat. (TRIP ADVISOR, 2006).

A vila de Praia do Forte conta com uma baianidade natural, resultante da preservação de casas e de nativos.

4.2 ANÁLISES

De posse das informações básicas de histórico, estratégias e resultado do objeto de estudo deste trabalho (Costa de Sauípe) e de seu objeto de comparação (Praia do Forte EcoResort) pode-se estabelecer um comparativo entre os resultados obtidos e as estratégias implementadas por ambos empreendimentos, de forma a coletar pistas que nos possam auxiliar na indagação principal deste estudo.

4.2.1 Comparativo dos Resultados

Neste item serão comparados os indicadores de resultado financeiro (lucro/prejuízo, ocupação, diárias médias e gastos), de interesse despertado pelas ofertas no mercado internacional, de visibilidade e percepção dos clientes.

Com relação ao resultado financeiro fica clara a grande diferença entre os empreendimentos, já que o EcoResort é um empreendimento saudável, que apresentou lucro em todo o período estudado, enquanto Sauípe experimentou reiterados prejuízos no período, à exceção de 2004, quando teve discreto lucro.

Uma diferença importante entre os empreendimentos deve ser ressaltada, já que Sauípe é um empreendimento novo, em consolidação, e o EcoResort é um empreendimento consolidado, operando há mais de 20 anos no mercado.

Uma característica interessante, entretanto, salta aos olhos quando visualizamos a trajetória dos resultados empresariais de ambos equipamentos: os resultados de ambos empreendimentos têm uma variação parecida ao longo dos

anos, à exceção de 2003, quando Sauípe experimentou uma piora significativa de seus resultados e o EcoResort fez o caminho inverso.

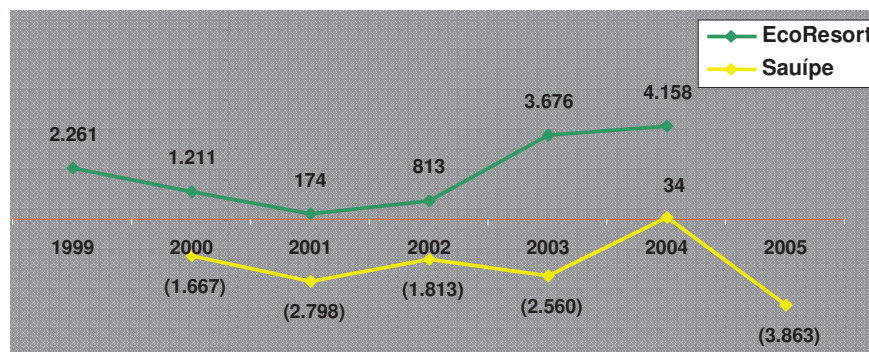


Figura 19 - Comparativo de Desempenho Lucro Líquido do Exercício – 1999 a 2005

Fonte: CVM (2006) e Revista Desempenho das Empresas (2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005).

Verifica-se que os resultados de ambos empreendimentos sofreram impacto similar, sugerindo que o patamar de variação destes resultados está vinculado a acontecimentos externos que impactaram ambos empreendimentos, a saber, variações cambiais, crises internacionais (Argentina, atentados de 11 de Setembro), dentre outros.

Emerge a questão: de onde vem a diferença praticamente constante de resultados entre os empreendimentos? Esta variação poderia vir de patamares de receita similares combinado a gastos muito diferentes (os gastos de Sauípe seriam muito superiores aos do EcoResort); ou inversamente, a patamares de gastos similares combinado a receitas muito diferentes (a receita de Sauípe seria muito inferior à do EcoResort); ou ainda a uma combinação de ambos.²⁶

Iniciaremos a investigação através da comparação dos custos, pois estes estão agregados em um único indicador, o que simplifica sua análise. Avaliaremos então o indicador gastos por leito, que deve dar conta da diferença de escala entre os empreendimentos para este indicador.

Podemos perceber que comparativamente o nível de gastos do EcoResort a partir de 2001 é superior ao de Sauípe. Era de se esperar este gasto maior do

²⁶ Sabendo da diferente escala entre os empreendimentos, optou-se por uma análise ponderada dos indicadores investigados.

EcoResort, já que este tem um volume menor de quartos para dividir as despesas dos equipamentos de apoio, como por exemplo o spa e a estrutura desportiva.

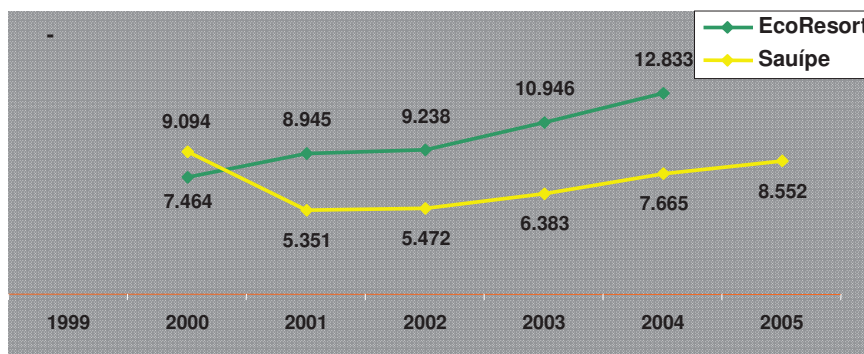


Figura 20 - Comparativo de Desempenho Gastos por Leito (R\$)
 Fonte: CVM (2006) e Revista Desempenho das Empresas (2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005).

Entendemos então que a questão das diferenças de resultado entre ambas operações não se explica pelos custos. Resta investigar a receita de ambas ofertas, detalhadas a seguir.

A ocupação de Sauípe mostrou-se entre 1 e 9 pontos percentuais inferior à do EcoResort no período investigado, à exceção da época do lançamento do complexo. Com auxílio do gráfico abaixo podemos perceber que as acelerações de crescimento de ocupação de Sauípe ocorreram logo depois do seu lançamento (de 2000 para 2001) e na realização do seu ajuste estratégico (de 2003 para 2004), ambas épocas em que o complexo foi comunicado ao mercado em mídias de massa.

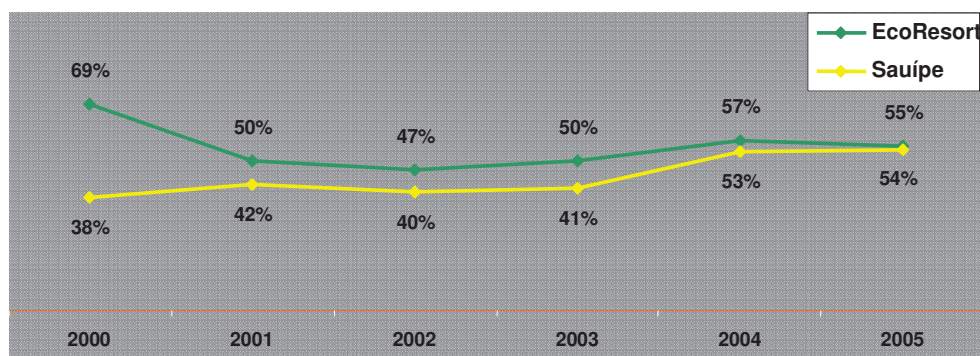


Figura 21 - Comparativo de Desempenho - Ocupação Média
 Fonte: CVM (2006) e Sistema de Informações Gerenciais Praia do Forte EcoResort (2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005).

Mesmo tendo ocorrido ajustes estratégicos que elevaram o patamar de ocupação almejado para 70%, considerando que a meta em 1998 era atingir uma ocupação de 50% em 7 anos e que a diferença entre os empreendimentos neste item é pequena, este, possivelmente, não seria o grande ofensor dos resultados de Sauípe.

Investigando a diária média de ambos equipamentos hoteleiros, verifica-se que as diárias médias de Costa do Sauípe quando do seu lançamento eram consideravelmente mais caras (45% superiores) que as tarifas praticadas pelo Praia do Forte EcoResort. Esta diferença foi paulatinamente sendo invertida e em 2004 Costa do Sauípe apresentou uma diária média 42% mais barata que o EcoResort.

Tabela 28 – Comparativo Sauípe x EcoResort – Diária média (bruta) (R\$) – 1999-2005

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Sauípe	ND	R\$679	R\$407	R\$442	R\$501	R\$476	R\$508
EcoResort	R\$368	R\$469	R\$592	R\$665	R\$800	R\$820	Nd
Varição Sauípe/EcoResort	-	45%	-31%	-34%	-37%	-42%	-

Fonte: CVM (2006) e Sistema de Informações Gerenciais Praia do Forte EcoResort (2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005).

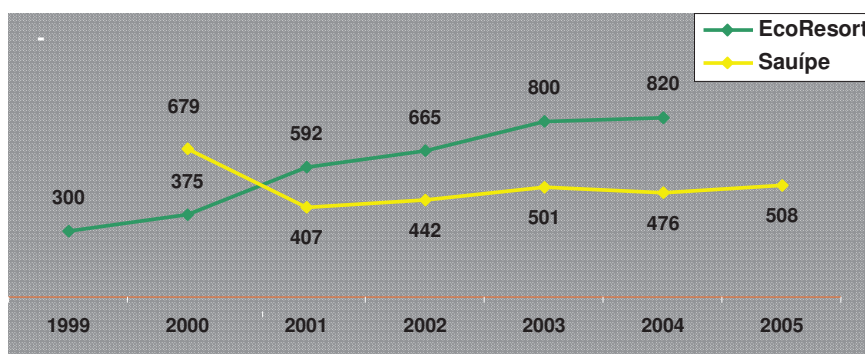


Figura 22 - Comparativo de Desempenho Diária média (bruto R\$)

Fonte: CVM (2006) e Sistema de Informações Gerenciais Praia do Forte EcoResort (2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005).

Pode-se então afirmar que houve uma mudança paulatina no posicionamento de preço de Sauípe, que reduziu drasticamente ao longo do tempo a sua percepção de valor em relação ao EcoResort, perdendo já no ano de 2001 a posição de empreendimento mais caro da região para este competidor local. Esta mudança foi percebida pelos próprios executivos de Sauípe.

Ao longo do tempo o preço foi caindo. Sauípe hoje é o produto mais barato no Brasil pelo que ele oferece. O Praia do Forte EcoResort sempre trabalhou com diárias altas. Com a entrada de Sauípe ela aumentou mais ainda. (PRATES JR, informação verbal).

A mudança fica evidenciada também nas promoções efetuadas pelas cadeias hoteleiras do complexo evidenciadas na imprensa nacional.

Enquanto os estrangeiros não chegam, os hotéis apelam para promoções. Os dois *resorts* da rede *Marriott-Renaissance* oferecem diárias 25% mais baratas que no começo do ano com atividades de lazer gratuitas para atrair hóspedes brasileiros. (PROCURAM-SE..., 2002).

Fazendo um paralelo entre esta mudança de posicionamento de preço e as taxas de ocupação médias do Complexo, pode-se atribuir em parte a ampliação dos níveis de ocupação experimentados a partir de 2003 a uma política de redução dos preços em comparação aos anteriormente praticados.

Aprofundando a investigação, compararemos o interesse despertado por ambas ofertas no mercado internacional. Apesar de operar com patamares menores, podemos ver que a evolução da participação dos turistas internacionais em Sauípe obedece ao mesmo padrão experimentado pelo EcoResort. No caso deste indicador o tempo de operação é um fator muito importante, afetando em muito o nível de conhecimento do mercado do destino e do equipamento hoteleiro. Percebe-se que a queda experimentada em 2002 por Sauípe foi muito maior que a do EcoResort, mas deve-se considerar que o tempo de mercado opera a favor do EcoResort, que à época possuía uma maior base de clientes já fidelizados e dispostos a indicar outros clientes e a retornar.



Figura 23 - Comparativo de Desempenho – Participação Internacional

Fonte: CVM (2006) e Sistema de Informações Gerenciais Praia do Forte EcoResort (2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005).

Em termos de visibilidade, ambos *resorts* são amplamente reconhecidos, dada a quantidade de prêmios que ambos acumulam. Pode-se dizer que Sauípe é mais badalado pela mídia e goza de maior conhecimento entre o grande público (refletido no Top of Mind já mencionado neste trabalho). O EcoResort, até mesmo como reflexo de sua comunicação mais segmentada, é bastante reconhecido pelos operadores nacionais e internacionais, sendo mais desconhecido do público em geral.

Avaliando a imagem percebida, podemos apontar algumas semelhanças entre Sauípe e o EcoResort, já que ambos são percebidos como destinos seguros e possuidores de instalações de qualidade internacional e com muitas belezas naturais. As grandes diferenças entre Sauípe e o EcoResort residem no entretenimento, no serviço e na ligação com o local, com o povo nativo, sua cultura e sua história.

Com relação ao entretenimento e ao serviço, estes referem-se mais a questões relativas a uma maior agressividade mercadológica no que diz respeito ao conhecimento do cliente e a um direcionamento da gestão ao atendimento de suas necessidades e ao treinamento de mão de obra. A questão da ligação com o local, entretanto refere-se ao relacionamento entre o empreendimento e a comunidade local: o EcoResort conta com um charme especial em muito conferido pela baianidade da Vila de Praia do Forte, enquanto Sauípe luta contra um afastamento da localidade, indesejado e apontado como crucial na concepção do projeto, mas efetivamente percebido pelo mercado, pelos hóspedes e pelos baianos.

5 CONCLUSÃO

Para concluir o trabalho as hipóteses iniciais serão colocadas a prova, de forma a responder à questão de pesquisa.

Com relação à adequação do planejamento mercadológico à realidade encontrada, conclui-se que, dada a semelhanças entre as estratégias planejadas quando da concepção do projeto (dados de 1995) e o os ajustes estratégicos propostos no plano Sauípe 2006, os problemas experimentados pelo complexo não foram originários da fase de planejamento.

A negação desta hipótese confirma a segunda hipótese de que o problema estaria entre o que foi planejado e o projeto efetivamente implantado, ou seja, na tradução da estratégia em ação. Alguns dos possíveis razões para este descolamento emergem desta segunda hipótese, ou seja, do descolamento entre planejado e implantado. Para levantar pistas acerca das dificuldades de implantação do planejado é importante ressaltar a natureza das discrepâncias entre os objetos. Os pontos presentes na concepção do projeto dos quais podemos chamar atenção, são os que seguem:

- a) Sauípe efetivamente logrou sucesso em estabelecer-se como local seguro e com acomodações de padrão internacional e daí decorre, em conjunto com a ampliação do acesso direto através da negociação de vôos charter, a ampliação de demanda verificada na região.
- b) A questão da segurança aparentemente vem sofrendo revezes e deve continuar sendo objeto de atenção do complexo.
- c) Apesar de endereçada desde a gênese do projeto, a questão da mão de

obra ainda merece atenção, dadas as avaliações negativas do serviço em Sauípe. Visto que a mão de obra possui a mesma característica cultural e mesmas deficiências educacionais que aquela disponível para Praia do Forte, é sugestivo pensar que a forma de abordagem desta questão pelo EcoResort é mais eficiente que a atualmente utilizada em Sauípe;

- d) Não há diferencial competitivo entre as ofertas hoteleiras de Sauípe. No próprio Top de Marketing, documento produzido com anuência de Sauípe e que contava o caso do seu reposicionamento, está identificada como ação prevista o reposicionamento dos hotéis. Esta tensão competitiva intra-empresarial é de extrema importância, pois estaria ajudando a pressionar uma redução de tarifas do complexo, maior influenciador dos baixos resultados de Sauípe;

“Para facilitar a comunicação da Costa do Sauípe com seus clientes, operadores, agentes e turistas, está sendo feito um trabalho que visa a identificar o diferencial de cada um dos hotéis da Costa do Sauípe.” (ADVB, 2006).

A falta de diferencial competitivo foi provavelmente ocasionada por conta da mudança de mix realizada na fase de implementação, que concentrou todos os empreendimentos hoteleiros no padrão de operação luxo. Esta mudança ocorreu com as mudanças na gestão do empreendimento, o que sugere que a descontinuidade administrativa do corpo gerencial de Sauípe traz perdas importantes ao complexo, dentre elas uma visão continuada do processo de desenvolvimento e maturação do empreendimento;

Aparentemente a variável principal de segmentação utilizada para diferenciação da oferta dos hotéis alterada do padrão de serviço (3, 4 ou 5 estrelas), ou seja, uma segmentação demográfica, voltada para a segmentação por renda, para uma segmentação pela motivação de uso da oferta, ou seja, uma segmentação comportamental.

- O nível de conhecimento de mercado gerado em 1995, ainda que teórico, estaria adequado ao posicionamento recomendado em 2003 para Sauípe. Comparando este posicionamento de Sauípe com o do EcoResort, um equipamento hoteleiro similar com bons resultados empresariais

localizado na vizinhança de Sauípe, percebemos que a identidade local embasada no tripé atrativos naturais, cultura local e gente representa um diferencial do EcoResort, percebido e apreciado pelos seus hóspedes. Esta constatação nos permite inferir que o posicionamento sugerido no plano Sauípe 2006 seria o adequado ao empreendimento e iria além de uma campanha de comunicação.

Aparentemente a atração de festas da Bahia (cultura) e de baianos (gente) para o complexo está no cerne das questões do problema de Sauípe.

- Não houve mudança com relação ao planejamento em relação a lazer e diversão, e a ligação com grandes eventos esportivos é desde sua gênese perseguida por Sauípe. A mudança detectada neste trabalho é uma abordagem segmentada da questão, bem como um investimento na comunicação interna e na centralização das possibilidades de diversão. A questão do lazer mostra-se importante na fala dos hóspedes do EcoResort, sendo que a principal diferença está na amplitude de opções deste, que acolhe a sua proximidade à vila de Praia do Forte, que agrega muitas opções de compras, bares, restaurantes, sem mencionar o Projeto Tamar, também presente em Sauípe, mas sem direcionamento específico do destino com este;

A questão que mais salta aos olhos, entretanto, é que os resultados do EcoResort devem-se em grande parte a um entendimento e manutenção de uma estratégia de diferenciação, estando os movimentos deste resort, mesmo em épocas de baixa demanda, sempre na perseguição de agregar valor à oferta (o que incrementa sobremaneira os custos por leito) de forma que este seja percebido pelo cliente e o hotel possa cada vez mais incrementar sua receita por cliente. Este é um dos objetivos do Plano Sauípe 2006, mas, até o momento, Sauípe não logrou êxito na implantação desta estratégia, experimentando, até o momento, incrementos marginais na sua diária média.

O objetivo principal de Sauípe deve estar ligado a um alcance deste indicador (diária média) e não uma ferrenha busca por ocupação. O crescimento da demanda, mesmo eliminadas as restrições ao seu crescimento, não se dá em grandes saltos,

mas em pequenos degraus. Isto sugere que os incrementos de ocupação devem acontecer de forma contínua e não em degraus abruptos, sob pena de uma redução da receita por cliente. (Isto representaria uma ampliação da demanda através da redução de preços, ou ainda de investimentos massivos em comunicação, o que são estratégias possíveis, mas que não melhorariam o resultado do complexo a curto prazo. A primeira devido às características do empreendimento, que tem padrão luxo e uma pesada estrutura de custos a remunerar e a segunda pelo aumento do tempo de remuneração do investimento, já bastante criticado e posto em dúvida.)

Na avaliação da *Arthur Consulting Group* realizada para Sauípe, os consultores chegaram a comparar o desenvolvimento de Cancun e Aruba enquanto destinos turísticos. Enquanto a primeira experimentou uma grande desvalorização enquanto destino, operando hoje com diárias médias de U\$70, e atraindo um público que traz menos divisas. Aruba foi mencionado como desenvolvimento de maior sucesso, visto que conseguiu se estabelecer de forma mais lucrativa.

At the opposite end of the spectrum is Aruba. [...] Aruba had neither the proximity nor the airlift necessary to develop into a major destination resort. [...] Today it is an upscale U.S. destination and a very profitable center of operations for a number of major hotels. The key to success, in our view, was the limits the government placed on the number of hotel rooms constructed on the island. (ACG, 1995, p.178).

Tendo isto em mente cabe chamar a atenção para a grande ampliação de oferta em curso na região da Costa dos Coqueiros que pode pressionar para baixo as tarifas de todo o destino.

Com a entrada em operação do Complexo Costa do Sauípe na Costa dos Coqueiros houve um natural crescimento da demanda, estimulado pela implementação do seu *mix* mercadológico disponibilizado aos mercados nacional e internacional: realização de um esforço comunicação para lançar no mercado uma oferta de acomodações hoteleiras de qualidade superior, adequada ao padrão internacional de serviços em hotelaria, com preço adequado a um perfil sócio-econômico de cliente superior, agregando a isto a captação de vôos diretos pelos órgãos governamentais de promoção do turismo e a força das experientes redes hoteleiras espalhadas em diferentes cantos do mundo para distribuição do produto

nestes locais.

Uma comprovação deste incremento de demanda ocasionado após a entrada em operação de Sauípe, foi o aumento de ocupação experimentado pelo Praia do Forte Eco Resort após a entrada de Sauípe no mercado. Isto demonstra a existência de um potencial de mercado maior que a anteriormente existente, que possibilitou a ampliação da demanda efetiva com a chegada de Sauípe.

Dada a pesada estrutura de custos típica dos *resorts* e a característica particularmente onerosa da estrutura disponibilizada por Sauípe, o patamar de ocupação anual média por volta de 40% nos anos iniciais de operação mostrou-se, em conjunto com os preços praticados, insuficiente para remunerar esta estrutura. No período 2000 a 2003 a política de preços da empresa foi sendo ajustada de forma a contrabalancear os efeitos da ocorrência de eventos macro-ambientais com forte impacto negativo na demanda turística da localidade, como a crise da Argentina em 2001, maior emissor internacional de turistas para o Brasil à época do planejamento do empreendimento.

A adequação estratégica proposta em 2003 articulou um novo mix mercadológico, *mix* este que efetivamente elevou a demanda para patamares em torno de 53%. O novo *mix* trouxe novos investimentos em comunicação e uma distribuição mais focada, pautados em uma importante alteração dos serviços agregados do complexo, de forma a aproximar a oferta das tendências de consumo do turismo na atualidade – neste novo cenário, o turismo de massa se aproxima dos pressupostos do eco-turismo, que coloca a identidade cultural local em lugar crescente de destaque na escala de valor do turista.

O estudo realizado apresentou limitações que estaremos abordando a seguir. Em primeiro lugar há uma grande discrepância de porte entre os objetos comparados, questão bastante relevante. Outra possibilidade considerada seria a comparação de Costa do Sauípe com o destino Praia do Forte como um todo. Entretanto, esta escolha traria outras importantes limitações ao estudo: a falta de informações consolidadas do destino em relação a resultados financeiros, ocupação, diária média, custos por leito, interesse internacional, ou seja, de certa forma, o cerne das comparações realizadas.

A única avaliação que seria favorecida com a escolha do destino Praia do Forte como objeto de comparação seria a avaliação da percepção dos clientes, uma outra limitação desta investigação, apontada a seguir. Da forma com que foi realizada, a comparação da percepção dos clientes deu-se em bases diferenciadas: enquanto a avaliação de Sauípe foi realizada através de uma quantidade maior de entrevistas consolidadas pela SCT, não havia disponível o mesmo estudo em específico para o EcoResort e sim para o destino Praia do Forte, de forma que foi necessário contar com fontes alternativas de informação, ou seja, relatos de clientes divulgados na internet. Para transpor esta limitação seria necessária a realização de pesquisas evolutivas em base metodológica similar para medição da satisfação dos clientes com ambos empreendimentos., o que não seria possível dentro do cronograma de conclusão previsto.

Outra limitação pode ser apontada com relação à avaliação da visibilidade dos empreendimentos, já que os instrumentos utilizados para avaliar a questão (prêmios concedidos aos mesmos) são passíveis de questionamento. Um instrumento adequado, mais uma vez, seria a realização de uma pesquisa evolutiva de lembrança de marca (*top of mind*) com os diversos públicos dos empreendimentos: *trade* turístico nacional e internacional e turistas nacionais e internacionais. Esta solução mais uma vez foi descartada dado seu prazo de realização.

Por fim, o presente estudo abre caminho para realização de outras investigações, relativas a questões levantadas, mas não respondidas aqui. Seria interessante a realização de um levantamento das causas do descolamento entre o planejado e o efetivamente realizado em Costa do Sauípe, ou ainda a busca de um entendimento das razões do grande montante de investimentos que continuam a ser realizados na região apesar dos baixos resultados de Sauípe, e por fim a investigação das possibilidades de reversão dos atuais resultados. Estas investigações poderiam estar ajudando a apontar caminhos relevantes para este e outros empreendimentos turísticos da região, do Estado ou ainda do país.

REFERÊNCIAS

ACG - ANDERSEN CONSULTING GROUP. **Market and demand analysis: Porto Sauipe Tourist Park Final Report**. [S.L.]: Arthur Consulting Group, Inc. 3 jul. 1995.

ADVB - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil. **Aqui a gente sabe viver!** Disponível em: <http://www.2pontos.com/advb/site2006/cases_detalhe.asp?id=53>. Acesso em: 15 set. 2006.

AIDA, C. Costa do Sauípe começa a operar com moderno Resort jamaicano. **A Tarde**, Salvador, 01 out. 2000. Disponível em: <<http://www3.atarde.com.br/cidades/interna.jsp?xsl=noticia.xsl&xml=NOTICIA/2000/10/01/914171.xml>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

BAHIA. SECRETARIA DE CULTURA E TURISMO – SCT. **Pesquisa de Turismo Receptivo 2002-2004**. Salvador, 2005.

BAHIATURSA. **Programa de desenvolvimento turístico da Bahia: ZONA TURÍSTICA** Costa dos Coqueiros/Zona Turística Costa do Descobrimento. Relatório Final. Salvador, 1992.

BARNUEVO, S. Inauguração do Costa do Sauípe dá nova dimensão ao turismo na Bahia. **A Tarde**, Salvador, 19 out. 2000. Disponível em: <<http://www3.atarde.com.br/cidades/interna.jsp?xsl=noticia.xsl&xml=NOTICIA/2000/10/19/914803.xml>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

BICHARA, M. O que a Bahia tem II? **Correio da Bahia**, Salvador, 17 maio 2002. Disponível em: <<http://www.litoralvirtual.com.br/opiniao/oqueabahiatem2.html>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

BRASIL é o destino turístico do momento. 2002. Disponível em: <<http://www.roteirobrasil.jor.br/index.php?codgrupo=8&codigo=5111#>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

BROTAS, A. Bahia poderá receber 8 milhões de turistas. **Correio da Bahia**, Salvador, 25 out. 2000. Disponível em: <<http://www.correiodabahia.com.br/2000/10/25/noticia.asp?link=not000009892.xml>>. Acesso em: 17 abr. 2006.

BYDLOWSKI, L. As mordomias que todos amam. **Veja**, Abril, jul. 2002. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/especiais/turismo/p_026.html>. Acesso em: 17 abr. 2006.

CAIUBY, F. Costa do Sauípe – 3 anos após a inauguração. **WMulher**. 2003. Disponível em:

<http://www.wmulher.com.br/template.asp?canal=viagem&id_mater=1788>. Acesso em: 27 jun. 2006.

CAMACHO, M. Turista bem Tratado: Bahia inaugura seu grande resort, com luxo, conforto e campo de golfe. Só não tem água-de-coco natural. **Revista Veja**, São Paulo, 18 out. 2000. Disponível em <http://veja.abril.com.br/181000/p_082.html>. Acesso em: 15 jan. 2006.

CARDOSO, R. de C. **Dimensões sociais do turismo sustentável**: estudo sobre a contribuição dos resorts de praia para o desenvolvimento das comunidades locais. 2005. Tese (Doutorado)-Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2005.

CHAIM, C. Sobram empregos no norte da Bahia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 out. 2000. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u7617.shtml>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

CINTRA, M. Sauípe: um pecado no paraíso. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 dez. 2000. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz2612200010.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

COSTA do Sauípe. **Boletim Previ**, n. 74, p. 9, ago./set. 2000a. Disponível em: <<http://www.previ.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2006.

COSTA do Sauípe inaugura destino turístico: Empreendimento promete inovar o conceito de hotelaria no país. **Revista Hotelnews**, São Paulo, ed. 298, set./out. 2000b. Disponível em: <http://www.revistahotelnews.com.br/edicao_298/secao14_298.htm>. Acesso em: 15 jan. 2006.

COSTA do Sauípe, o passado, o presente e o futuro. **Boletim Previ**, n. 75, p. 2, out. 2000c. Disponível em: <<http://www.previ.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2006.

COSTA do Sauípe lota na virada do ano. **Boletim Previ**, n. 77, p. 5, jan. 2001. Disponível em: <<http://www.previ.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2006.

COUTO, R. da C. Impacto social do turismo: os impactos causados pela hotelaria nas comunidades locais. Estudo de caso: Complexo Costa do Sauípe In: BARBOSA, Luiz G. M.; ZOUAIN; Deborah M. **Gestão em turismo e hotelaria**: experiências públicas e privadas. São Paulo: Aleph, 2004.

CRUZ, P. Sauípe ajusta foco em entretenimento e eventos. **Valor Econômico**, n. 1209, 28 fev. 2005.

CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **IAN**: informações anuais. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

DESEMPENHO DAS EMPRESAS – AS 5000 MAIORES DO BRASIL. São paulo:Fundação Instituto Miguel Calmon (IMIC), n.18, 2000.

_____. n.19, 2001.

_____. n.20, 2002.

_____. n.21, 2003.

_____. n.22, 2004.

_____. n.23, 2005.

EMBRATUR. **[Site oficial]**. Disponível em: <[http:// www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)>. Acesso em: 20 jun. 2006.

FARIAS, B. Sebrae e IH investem R\$ 1,2 mi em Sauípe. **A Tarde**, Salvador, 19 nov. 2001. Disponível em: <<http://www3.atarde.com.br/economia/interna.jsp?xsl=noticia.xml&xml=NOTICIA/2001/12/19/612571.xml>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

FARINA, E. M. M. Q. Apresentação. In: _____ et al. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira & PENSA, 1997.

FONTES, E. de O. **Alterações sócio-ambientais resultantes do turismo: Caso Imbassaí e Porto Sauípe – Litoral Norte da Bahia**. 1999. Dissertação (Mestrado em Geografia)- Instituto de Geociências da Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, 1999.

FUTURO complexo turístico já influencia a vida em Sauípe. **A Tarde**, Salvador, 3 nov.1998.

FUNDO investirá R\$ 190 milhões em projeto turístico no Sauípe. **A Tarde**, Salvador, 18 nov.1997.

GARRIDO, I. M. D. A. **Modelos multiorganizacionais no turismo: cadeias, clusters e redes**. 2001. Dissertação. (Mestrado)-Universidade Federal da Bahia –UFBA, Salvador, 2001.

GORDILHO, M. Projeto Sauípe. In: SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO E TURISMO, 1., 1996, Salvador: Universidade Salvador - Unifacs, 1996. 1 videocassete.

GUEDES, C. Pacotes garantem ocupação antecipada nos hotéis. **Correio da Bahia**, Salvador, 25 out. 2000. Disponível em: <<http://>

www.correiodabahia.com.br/2000/10/25/noticia.asp?link=not000009892.xml. Acesso em: 15 jan. 2006.

GUTHERY, D. ; PHILLIPS, R. O desenvolvimento de Sauípe: um novo destino turístico para o Século XXI. In: LAGE; B. H. G.; MILONE, P. C. **Turismo**: teoria e prática. São Paulo, Atlas, 2001.

HOOLEY G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

INAUGURADA primeira etapa de Sauípe. **Correio da Bahia**, Salvador, 31 out. 2000. Disponível em: <http://www.correiodabahia.com.br/2000/10/31/noticia.asp?link=not000010311.xml>. Acesso em: 15 jan. 2006.

KOSTMAN, A. ; POLONI, G. As dez melhores praias do Brasil. **Veja**, n.1 879, 10 nov.2004. Disponível em: http://veja.abril.com.br/101104/p_094.html. Acesso em: 26 jan. 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed., 8. reimp. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MANDL, C. Previ tenta reabilitar Costa do Sauípe. **Valor Econômico**, 4 nov.2003. Disponível em: <http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=89023> e http://www.fetecsp.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=17092&Itemid=181. Acesso em: 15 jan. 2006

_____. Sauípe reverte perdas com lucro de R\$ 217 mil. **Valor Econômico**, São Paulo, 2 ago.2004. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2004/08/02/ult1913u12711.jhtm>. Acesso em: 15 jan. 2006.

MARINO NETO, J. E. Uma ficção no Principado de Sauípe. **Estado de São Paulo**, 10 jan. 2004. Disponível em: <http://www.bsh.com.br/template.php?pagina=neocast/read.php&id=11&page=1§ion=2>. Acesso em: 15 jan. 2006.

MEIRELES, A.; PEDROSA, M. Baixaria nos fundos. **IstoÉ**, 9 dez.1998. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoe/politica/152335.htm>. Acesso em: 15 jan. 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 1. ed., 1. reimp. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MORAIS, J. Sombra, Dinheiro... e Água Fresca. **Exame**, São Paulo, 19 abr. 2000.

NAISBITT, John. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NOBRÉGA, A. L. B. A. da. Inferno na Vila Nova da Praia Costa do Sauípe. **Revista**, maio 2001. Disponível em: <<http://revistaturismo.cidadeinternet.com.br/Diariodebordo/costadosaiupe.html>>. Acesso em: 17 abr. 2006.

NOVAES, F. Vila é o grande charme do complexo. **Correio da Bahia**, Salvador, 25 out. 2000. Disponível em: <<http://www.correiodabahia.com.br/2000/10/25/noticia.asp?link=not000009892.xml>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

ODEBRECHT. **A Tarde**, Salvador, p. 6, 1997.

ODEBRECHT rebate acusações de Comissão. **Gazeta Mercantil**, 9 mar.2006. Disponível em: <<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=253979>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

OMT. [Site Oficial]. Disponível em: <<http://www.wold-tourism.org/facts2020.html>>. Acesso em: 25 jun. 2005.

A PRINCESA da exposição. **Correio da Bahia**, Salvador, 18 set. 2000. Disponível em: <<http://www.correiodabahia.com.br/2000/09/18/noticia.asp?link=not000006865.xml>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

PATURY, F.; FRIEDLANDER, D. Fatura "extra" opõe Previ e Odebrecht. **Folha de São Paulo**, 16 abr. 2000. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1604200015.htm>>. Acesso em: Acesso em: 15 jan. 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed., 30. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PROCURAM-SE hóspedes. **Veja**, n. 1 757, 26 jun.2002. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/260602/p_068.html>. 15 jan. 2006.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. 1.ed. 8. reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SANTANA, C. Infra-estrutura de Sauípe partiu da estaca zero. **Correio da Bahia**, Salvador, 25 out. 2000. Disponível em: <<http://www.correiodabahia.com.br/2000/10/25/noticia.asp?link=not000009892.xml>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

SAUÍPE amplia e diversifica seu público. **Boletim Previ**, n. 80, p. 8, maio. 2001. Disponível em: <<http://www.previ.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2006.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas – Uma Revisão Teórica. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

SEKEFF, G.; COUTINHO, L. Os resorts vão esquentar o verão. **Veja**, ed 1679, 13 dez. 2000. Disponível em: http://veja.abril.com.br/131200/p_100.html>. Acesso em: 15 jan. 2006.

SILVA, D. Complexo de Sauípe: Prejuízo força mudança. **A Tarde**, Salvador, 16 nov.2003.

SILVA, R. B. **Complexo Turístico Costa do Sauípe: Transformações Sócioambientais em Porto Sauípe – BA**. 2003. Dissertação (Mestrado)- Universidade de Brasília (UnB-CDS), Brasília, 2003.

SOARES, L. Verão sem fim. **Veja**, n. 1 635, 9 fev. 2000. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/090200/p_080.html>. Acesso em: 15 jan. 2006.

SOLIANI, A. Odebrecht e Previ constroem Cancun brasileira. **Folha de São Paulo**, 2 ago. 1998. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi02089812.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

SOUZA, F. de. Sauípe vai se transformar no Caribe baiano. **A Tarde**. 26 ago.1998.

SUINVEST - Superintendência de Investimentos Turísticos. **Plano de desenvolvimento integrado do turismo sustentável**: Salvador e entorno. Salvador: Secretaria da Cultura e Turismo da Bahia - SCT, 2004.

TRIP ADVISOR. Disponível em: <http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g303272-d312539-Reviews-Praia_do_Forte_Eco_Resort-Salvador_State_of_Bahia.html>. Acesso em: 15 jan. 2006.

VASCONCELOS, T. Estrutura de lazer inclui golfe e hipismo. **Correio da Bahia**, Salvador, 25 out. 2000. Disponível em: <<http://www.correiodabahia.com.br/2000/10/25/noticia.asp?link=not000009892.xml>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

VAZ, G. N. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WTTC - WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **The 2006 travel & tourism economic research**. Disponível em: <www.wttc.org>. Acesso em: 24 jun.2006.

YAHOO TRAVEL. Disponível em: <http://travel.yahoo.com/p-reviews-332716-prod-hotel-action-read-ratings_and_reviews-i;_ylt=AuKDRoRHhy99v_3oNI91bTniphQB>. Acesso em: 15 jan. 2006.

ZUBARAN, A. Sauípe de bem com a vida. **Revista Época**, jul. 2004. Sobreturismo. Disponível em: <http://www.sobreturismo.com.br/painel.asp?tipo=14&cod=327>>. Acesso em: 27 jan. 2006.

Anexo A – Fluxo de Caixa esperado para *Resorts* (PRODETUR)

Anexo B – Metodologia da Pesquisa de Satisfação da Secretaria de Cultura e Turismo (SCT)

Os procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa englobaram a coleta de dados com a aplicação de questionário estruturado junto aos turistas que atendessem às pré-condições definidas como necessárias à inclusão na amostra. O modelo amostral escolhido foi o probabilístico aleatório simples, por se afigurar como o mais apropriado para a representação da realidade estudada.

A denominação “Turismo Receptivo”, segundo a **OMT**, é aquele gerado por visitantes que se deslocam para fora da sua residência permanente, pelos motivos os mais diversos, permanecendo por mais de 24 horas e menos de 01 ano no local visitado, sem que seja exercida qualquer atividade remunerada.

Visando ainda assegurar uma fiel reprodução da situação investigada, a coleta de dados se deu em vários pontos do complexo (nos hotéis e nas pousadas da Vila da Praia), cujo total de questionários atingiu as quantidades abaixo relacionadas.

Portões	Questionários	Período
Rotativo	192	Jan e Ago/02
Hotéis e Pousadas da Vila da Praia	178	Fev e Jul/03
Hotéis e Pousadas da Vila da Praia	128	Jan/04
Saída dos Hotéis, Pousadas e Casas	100	Jul/04

Apêndice A – Roteiro de Entrevista – Gestores e Planejadores do Complexo Costa do Sauípe

Opção 1 (Nível Estratégico – Liderança e Diretoria)

1. Histórico pessoal em Sauípe (períodos e cargos ocupados)
2. Desde quando a PREVI começou seu envolvimento em Sauípe? Inicialmente a PREVI foi apenas o agente financiador do Complexo desenvolvido pela Odebrecht e a ser operado por esta?
3. O padrão de construção é em parte determinado pela bandeira que irá operar o empreendimento hoteleiro. As operadoras inicialmente selecionadas para participar como parceiras foram a Kempinski, Radisson, Sonesta e Superclubs. Quando estas parceiras foram identificadas? Foram realizadas adequações no projeto devido a demanda destas operadoras? Que motivos levaram estas operadoras a serem selecionadas?
4. Houve troca das operadoras hoteleiras, o que aumentou os investimentos inicialmente previstos. O modelo escolhido para relacionamento com estas foi o de arrendamento, que estabelecia que os equipamentos (hotéis) seriam de propriedade da Previ e as operadoras hoteleiras fariam locação destes com opção de compra. Haveria cláusula de performance mínima, ou seja, as operadoras seriam remuneradas se a operação desse lucro. Gostaria de entender melhor este modelo. Poderia fazer um paralelo com operação de shopping center (relacionamento das lojas com administradora do shopping)? Quais os tipos de permissões e restrições do contrato (comunicação, preço, ofertas, formas de distribuição, dentre outras)?
5. Qual o posicionamento pretendido por Sauípe na época do seu lançamento? (Que diferenciais deveriam ser ressaltados para o público?)
6. Em 1996 foi feita pela Odebrecht uma apresentação do projeto em Seminário de turismo na UNIFACS. O perfil das construções era de 42% dos leitos 5 estrelas, 48% 4 estrelas e 9% 3 estrelas. O que motivou a mudança na característica dos leitos efetivamente construídos para 89% 5 estrelas (hotéis) e 11% 3 estrelas (pousadas)?
7. Qual a característica dos investimentos iniciais para lançamento do Complexo em comunicação? (Montante e distribuição percentual por tipo de comunicação: assessoria de imprensa; campanhas de comunicação – propaganda; participação em feiras e eventos; publicações internas; site; folhetos informativos de apoio ao *trade*, imprensa; promoções de vendas – descontos; oferecimento de cortesias a formadores de opinião – imprensa, autoridades, celebridades, participantes do *trade*; havia outras?)
8. Das informações coletadas poucas falam sobre as estratégias iniciais de distribuição. Como foi feita, qual a composição esperada (entre operadores nacionais e internacionais, agências de viagens, comercialização direta)?
9. O retorno do investimento foi anunciado como esperado em 8 a 10 anos. Quando a operação começaria a dar lucro, de acordo com as previsões?
10. Em que pontos houve discrepâncias entre o esperado e o realizado?
11. Em que pontos as expectativas foram confirmadas/ o previsto se concretizou?
12. Os resultados empresariais chegaram a ser anunciados como aquém do esperado. Qual sua visão sobre a questão? Quais as maiores dificuldades na realização do planejado?
 - a. Questões macro-ambientais (retração econômica brasileira, variação cambial, crise Argentina, atentados de 11 de Setembro, há outras?)

- b. Questões do mercado turístico local e nacional (encolhimento de vôos fretados já conseguidos; crise de operadoras turísticas; crise da aviação aérea nacional; há outras?)
 - c. Questões internas (falta de sinergias entre as operações – operadores hoteleiros, restaurantes, lojas; pousadas e equipamentos esportivos; comunicação para o público focada em tamanho e infra-estrutura; comunicação confusa dos diferenciais entre os hotéis para o *trade*; fluxo de informações falho dentro do empreendimento; afastamento da cultura local; *turnover* gerencial; há outras?)
13. Das dificuldades encontradas, alguma delas você atribui a
- a. Falhas de planejamento (incorrekções nas previsões)?
 - b. Falhas de operação (planejado de forma correta, mas resultado obtido diferente)?
14. O Complexo Sauípe foi um projeto de extenso planejamento: desde 1990 iniciou-se a idéia; em 1992 começou a concepção, com muitos anos de planejamento e consultorias locais, nacionais e internacionais especializadas em diversas áreas; em outubro de 1998 iniciaram-se as obras; em dezembro de 2000 iniciou-se a operação. Houve compartilhamento de informações do planejamento com a Sauípe S.A. (constituída durante a fase de construção)? Quais delas?
15. Alguns destes estudos ressaltavam algumas questões como essenciais, listadas a seguir. Até que ponto você considera que houve sucesso/fracasso nestes pontos? Porque?
- a. Busca de uma identidade cultural autêntica
 - b. Busca de desenvolvimento da comunidade local para servir como local de interação dos visitantes com a Bahia
 - c. Recomendação de não utilização de atributos de tamanho
 - d. Contratação e treinamento de mão de obra
 - e. Integração dos vários componentes do desenvolvimento
 - f. Como lidar com a concorrência desenvolvida nas proximidades do complexo
16. Antes do Plano Sauípe 2006 que tipos de ações/custos eram compartilhadas pelas bandeiras hoteleiras?
17. Qual os principais hóspedes internacionais do complexo nos 3/4 primeiros anos de atuação? Norte-Americanos, Europeus (alemães, italianos, espanhóis, franceses, portugueses, suíços, austríacos, ingleses, outros), Sul-americanos (argentinos, chilenos, outros), Outros países.

Opção 2 (Nível Operacional – Gerência)

1. Histórico pessoal em Sauípe (empresa a que estava ligado, períodos e cargos ocupados)
2. Os resultados empresariais do Complexo chegaram a ser anunciados como aquém do esperado. Qual sua visão sobre a questão? Quais as maiores dificuldades na realização do planejado?
 - g. Questões macro-ambientais (retração econômica brasileira, variação cambial, crise Argentina, atentados de 11 de Setembro, há outras?)
 - h. Questões do mercado turístico local e nacional (encolhimento de vôos fretados já conseguidos; crise de operadoras turísticas; crise da aviação aérea nacional; há outras?)
 - i. Questões internas (falta de sinergias entre as operações – operadores hoteleiros, restaurantes, lojas; pousadas e equipamentos esportivos; comunicação para o público focada em tamanho e infra-estrutura; comunicação confusa dos diferenciais entre os hotéis para o trade; fluxo de informações falho dentro do empreendimento; afastamento da cultura local; turnover gerencial; há outras?)
3. Das dificuldades encontradas, alguma delas você atribui a
 - a. Falhas de planejamento (incorrekções nas previsões)?
 - b. Falhas de operação (planejado de forma correta, mas resultado obtido diferente)?
 - c. Outros?
4. Em que pontos as expectativas foram confirmadas/ o previsto se concretizou?
5. O Complexo Sauípe foi um projeto de extenso planejamento: desde 1990 iniciou-se a idéia; em 1992 começou a concepção, com muitos anos de planejamento e consultorias locais, nacionais e internacionais especializadas em diversas áreas; em outubro de 1998 iniciaram-se as obras; em dezembro de 2000 iniciou-se a operação. As informações deste planejamento inicial estavam disponíveis para as equipes?
6. Alguns destes estudos ressaltavam algumas questões como essenciais, listadas a seguir. Até que ponto você considera que houve sucesso/fracasso nestes pontos? Por quê?
 - a. Busca de uma identidade cultural autêntica
 - b. Busca de desenvolvimento da comunidade local para servir como local de interação dos visitantes com a Bahia
 - c. Recomendação de não utilização de atributos de tamanho
7. Quais os principais hóspedes internacionais do complexo nos 3/4 primeiros anos de atuação? Norte-Americanos, Europeus (alemães, italianos, espanhóis, franceses, portugueses, suíços, austríacos, ingleses, outros), Sul-americanos (argentinos, chilenos, outros), Outros países.
8. Em relação à concorrência vocês faziam acompanhamento dos preços do EcoResort? Como foi a evolução dos preços em relação a este concorrente (nos primeiros 3/4 anos de operação)?
9. Quando foi iniciado (e por quem) e o que motivou o Plano “Sauípe 2006”?
10. Quais as principais mudanças na atuação do Complexo trazidas por este plano?
 - a. Que investimentos/projetos foram iniciados, majorados, excluídos ou reduzidos?
 - b. No foco de atuação para atração de turistas nacionais/ estrangeiros? (Houve mudanças no perfil do turista?)
 - c. No posicionamento pretendido?
 - d. No composto de comunicação, que ferramentas de comunicação foram introduzidas ou tiveram seu uso intensificado, que ferramentas foram excluídas ou tiveram seu

uso reduzido (assessoria de imprensa; campanhas de comunicação – propaganda; participação em feiras e eventos; publicações internas; site; folheteria informativa para o trade, imprensa; promoções de vendas – descontos; oferecimento de cortesias a formadores de opinião – imprensa, autoridades, celebridades, participantes do trade; outras)?

- e. No preço (em comparação com a concorrência, ficou mais alto, mais baixo, em quantos %? Havia sinergia de atuação entre as bandeiras hoteleiras em relação a estabelecimento de preços e promoções antes e depois do plano?)
- f. Na distribuição (que formas foram introduzidas ou tiveram seu uso intensificado, que formas foram excluídas ou tiveram seu uso reduzido: distribuição direta – site, balcão, indireta - operadores nacionais e internacionais, agências de viagens?)
- g. No compartilhamento de ações/custos entre as bandeiras hoteleiras? (Houve mudanças neste item?)
- h. No relacionamento com o *trade*

11. Que resultados eram esperados?

Apêndice B – Roteiro de Entrevista – Canal de Distribuição

1. Histórico pessoal no ramo de turismo (períodos, empresas/ cargos ocupados e atribuições)
2. Na época do lançamento do projeto Sauípe, como foi a abordagem deste para com o *trade* local? (eventos, apresentações comerciais, fam-tours, ações promocionais, folheteria e material promocional de apoio – cartazes, móveis, dentre outros)
3. Qual o histórico (evolução) do relacionamento com o *trade* local?
4. Com relação ao treinamento do *trade* na época do lançamento do complexo:
 - a. Que tempo e materiais de apoio foram disponibilizados/ utilizados para treinamento?
 - b. Quais os segmentos de clientes-alvo de Sauípe?
 - c. Quais os diferenciais do complexo passados como argumentos de venda?
 - d. Que diferenciais foram apontados entre os hotéis (para facilitar a adequação às necessidades dos diferentes perfis de clientes)?
5. Quais as percepções do *trade* em relação a Sauípe (evolução desde a época do lançamento):
 - a. Atratividade da oferta
 - b. Maiores diferenciais do destino
 - c. Públicos mais adequados ao perfil do empreendimento
 - d. Hotéis mais indicados aos diferentes perfis de público
6. Que destinos efetivamente concorriam (na época do lançamento e hoje) com Sauípe?
7. Que fatores mais influenciam na escolha do destino para cada tipo de público? (Apontar importância relativa entre eles.)
8. Quais as percepções dos clientes em relação a Sauípe (evolução desde a época do lançamento):
 - a. Nível de satisfação geral com a experiência
 - b. Pontos fortes
 - c. Principais reclamações
 - d. Preferências entre os hotéis do complexo e motivos
9. Quais as percepções dos clientes em relação ao Praia do Forte EcoResort:
 - a. Nível de satisfação geral com a experiência
 - b. Pontos fortes
 - c. Principais reclamações
10. Os resultados empresariais de Sauípe chegaram a ser anunciados como aquém do esperado. Qual sua visão sobre a questão? Quais as maiores dificuldades na realização do planejado (evolução desde o lançamento do projeto)?
 - a. Questões macro-ambientais (retração econômica brasileira, variação cambial, crise Argentina, atentados de 11 de Setembro, há outras?)
 - b. Questões do mercado turístico local e nacional (encolhimento de vôos fretados já conseguidos; crise de operadoras turísticas; crise da aviação aérea nacional; há outras?)
 - c. Questões internas (problemas no serviço ou na estrutura – comida, compras, acomodações, diversão diurna, diversão noturna e equipamentos esportivos; falta de informações; afastamento da cultura local; preços altos; há outras?)
11. Como foi a evolução de preços de Sauípe desde seu lançamento?

Apêndice C – Roteiro de Entrevista – Agências de Publicidade

1. Histórico da agência no projeto Sauípe (Que tipo de peças realizou?)
2. No briefing passado pelo cliente:
 - a. Que tipo de imagem Sauípe queria passar?
 - b. Qual o público-alvo (principais mercados)?
 - c. Quais os principais diferenciais a serem ressaltados na comunicação?
 - d. Em que mercados foram veiculadas as campanhas (com composição percentual/ por ex: 50% São Paulo, 30% Rio, etc)?
3. Que outras ações de comunicação foram efetuadas pelo Complexo, mesmo não estando sob responsabilidade da agência (assessoria de imprensa, participação em feiras e convenções, fan-tours, eventos promocionais, patrocínios, etc)?
4. Alguns dos estudos feitos por consultorias durante a fase de planejamento de Sauípe ressaltavam algumas questões como essenciais, listadas a seguir. Até que ponto você considera que houve sucesso/fracasso nestes pontos? Por quê?
 - a. Busca de uma identidade cultural autêntica
 - b. Recomendação de não utilização de atributos de tamanho
5. Que resultados eram esperados da comunicação? Foram alcançados (que evidências objetivas podem melhor demonstrar os resultados obtidos)?
6. Houveram dificuldades na condução da comunicação do Complexo? Quais?

Apêndice D – Roteiro de Entrevista – Gestores e Planejadores do Praia do Forte EcoResort

1. Histórico pessoal no EcoResort (períodos e cargos ocupados)
2. Informações relativas ao desempenho do EcoResort:
 - a. Evolução da ocupação média anual (de preferência dados ano a ano desde a implantação de Costa do Sauípe)
 - b. Evolução da participação média anual de turistas internacionais no total de visitantes do EcoResort (de preferência o mesmo período informado para os indicadores)
 - c. Evolução da diária média anual (em Reais e/ou em dólar)
 - d. Lucro/prejuízo (idem anterior)
3. Quais os principais emissores nacionais e internacionais do EcoResort (paulistas, cariocas, baianos, argentinos, norte-americanos, alemães, italianos, ...)? Algum destes grupos vem apresentou mudanças significativas de participação (queda ou aumento) na demanda total do EcoResort em algum período específico?
4. Evolução da estrutura de comando (épocas em que houve troca de comando na operação)
5. Evolução da estrutura de marketing (número de pessoas no quadro de pessoal com funções mercadológicas por ano, desde antes da implantação de Sauípe)
6. Evolução da estrutura física (ampliações, acréscimo de equipamentos, desde o início da operação)
7. Quais foram os impactos dos seguintes eventos externos para o EcoResort?
 - a. Entrada em operação de Costa do Sauípe
 - b. Crise da Argentina
 - c. Atentados de 11 de Setembro
 - d. Crise na aviação comercial brasileira
 - e. Variações na oferta de vôos internacionais (neste caso, apontar épocas em que este item estava melhor ou mais crítico)
8. Com relação às questões internas ao empreendimento, quais são os itens de maior dificuldade na gestão? (Por exemplo, acesso, mão de obra...)
9. Quais foram os prêmios (nacionais e internacionais) conquistados pelo EcoResort desde sua fundação em 1984?
10. Como o EcoResort é visto pelo mercado (operadores, visitantes, sociedade)? Quais são os seus diferenciais percebidos pelo cliente?
11. Houveram mudanças de posicionamento a história do *Resort*?

Apêndice E - Análise evolutiva das Pesquisas de Turismo Receptivo coletadas pela SCT