

**PERSPECTIVAS DA GESTÃO  
EM TURISMO E HOTELARIA**

PAULA DUTRA LEÃO DE MENEZES  
ANA LUÍZA DE ALBUQUERQUE TITO

Organizadoras



# PERSPECTIVAS DA GESTÃO EM TURISMO E HOTELARIA



Grupo de Estudos Sociedade,  
Trabalho e Educação



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES REITORA  
Margareth de Fátima Formiga Diniz  
VICE-REITORA  
Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira



DIRETOR DO CCTA  
José David Campos Fernandes  
VICE-DIRETOR  
Ulisses Carvalho da Silva



CONSELHO EDITORIAL  
Carlos José Cartaxo  
Gabriel Bechara Filho  
Hildeberto Barbosa de Araújo  
José David Campos Fernandes  
Marcílio Fagner Onofre  
EDITOR  
José David Campos Fernandes  
SECRETÁRIO DO CONSELHO EDITORIAL  
Paulo Vieira  
LABORATÓRIO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO COORDENADOR  
Pedro Nunes Filho

PAULA DUTRA LEÃO DE MENEZES  
ANA LUÍZA DE ALBUQUERQUE TITO  
Organizadoras

PERSPECTIVAS DA GESTÃO EM  
TURISMO E HOTELARIA

EDITORA DO CCTA  
JOÃO PESSOA  
2019

Projeto gráfico e capa: Luiz Alberto  
Bibliotecária responsável: Susiquine Ricardo Silva

Ficha catalográfica elaborada na Biblioteca Setorial do CCTA da Universidade Federal da Paraíba

P466 Perspectivas da gestão em turismo e hotelaria [recurso eletrônico] / Organizadoras: Paula Dutra Leão de Menezes, Ana Luíza de Albuquerque Tito. - João Pessoa: Editora do CCTA, 2019.

Recurso digital (1,995 KB)

Formato: ePDF

Requisito do Sistema: Adobe Acrobat Reader

ISBN: 978-85-9559-167-2

1. Turismo. 2. Hotelaria - Gestão. 3. Turismo - Brasil.  
4. Turismo e Internet. 5. Agências de Viagem – Brasil.  
I. Menezes, Paula Dutra Leão de. II. Tito, Ana Luíza de  
Albuquerque.

UFPB/BS-CCTA

CDU: 338.48

Foi feito depósito legal.

Todos os textos são de responsabilidade dos autores.

Direitos desta edição reservados à: EDITORA DO CCTA/UFPB

Cidade Universitária – João Pessoa – Paraíba – Brasil.

Impresso no Brasil.

*Printed in Brazil.*

## SUMÁRIO

PREFÁCIO .....	7
Regina Schlüter	
CO-CRIAÇÃO DE VALOR NO TURISMO COM BASE NA INTERNET .....	11
Ricardo Ernesto Bolzán - André Luiz Vieira Soares	
ATRIBUTOS DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS ONLINE NO MERCADO BRASILEIRO .....	39
Ana Luiza de Albuquerque Tito - Lissa Valéria Fernandes Ferreira	
MARCA NATAL: ANÁLISE E MONITORAMENTO A PARTIR DO “SAFFRON CITY BRAND CRITERIA” (2015 E 2018).....	67
Maria Carolina Cavalcante Dias - Lissa Valéria Fernandes Ferreira	
GOVERNANÇA EM DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: UMA ANÁLISE DO CONCEITO SMART GOVERNANCE .....	99
André Luiz Vieira Soares	
CRISTALINO JUNGLE LODGE: EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE.....	131
Paula Dutra Leão de Menezes - Rosilda Dias Dalla Riva	
HOTÉIS DE LUXO E SEUS RESTAURANTES: COM A PALAVRA O CHEF.....	163
Anderson Soares Lopes - Paula Dutra Leão de Menezes - Patrícia Piniheiro Fernandes Vieira	
SINERGIAS ENTRE A GESTÃO DE PESSOAS E O SETOR DE EVENTOS NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO CORPORATIVO EM TEMPOS ATUAIS..	195
Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior - Ana Rosa Cavalcanti da Silva	

“PRAZER...PRA QUEM?!”: A DUALIDADE ‘PRAZER E SOFRIMENTO’  
NO TRABALHO DAS CAMAREIRAS DO SETOR MOTELEIRO .....221

Jefferson Oliveira da Silva-Lacerda - Pedro Vítor Roque Fernandes de  
Souza

OPERACIONALIZAÇÃO DE EVENTOS: UM ESTUDO SOBRE A CO-  
MUNICAÇÃO INTERNA DO SETOR DE EVENTOS COM OS DEMAIS  
SETORES DE UM HOTEL.....255

Maria Helena Pereira Luiz - Aline Gisele Azevedo Lima de Barros

SOBRE OS AUTORES.....291

## PREFÁCIO

As mudanças produzidas no mundo – e visíveis na América Latina à partir da década de 1990 – têm trazido enormes transformações em todos os sentidos. Propiciado pela informática, absolutamente tudo tem se alterado nos mais impensáveis aspectos da vida das pessoas. Fala-se de mudanças, igual ou mais profundas, que as produzidas pela Revolução Industrial.

Evidentemente isso se reflete no turismo e na hotelaria e são muitos os trabalhos acadêmicos que dão conta disso em revistas especializadas, mas ainda não há demasiadas publicações em livro que sintetizem essas inovações. Pode-se afirmar sem dúvida que aqui estamos diante de um desses casos.

No primeiro capítulo, Ricardo Ernesto BOLZÁN y André Luiz Vieira SOARES fazem referência a Co-criação no turismo tomando por base a internet. Pontuam que se trata de um conceito moderno que começou a difundir-se recentemente no século XXI nos estudos de marketing. Apresentam o pensamento dos primeiros autores que se referiram ao tema e como se tem configurado através do tempo. Para cumprir com os objetivos do estudo realizaram uma revisão bibliográfica entre junho e agosto de 2018 que permitiu estabelecer um marco teórico sobre as relações “co-criação de valor, turismo e internet. Conseguindo assim abordar o conceito, não só de forma genérica e no con-

texto offline, como também focalizando nos processos facilitados pela internet.

Sem dúvida, as agências de viagens se viram fortemente afetadas pelo surgimento da internet e esse problema, somado ao aparecimento de agências *online*, é o tema abordado por Ana Luiza de Albuquerque TITO e Lissa Valéria Fernandes FERREIRA quando tratam dos atributos de agências de viagens *online* no mercado brasileiro. No entanto, apesar da importância desta modalidade ressaltam os benefícios da combinação da mesma com a *offline*, uma vez que a primeira oferece todas as facilidades que a internet tem para oferecer informação, mas a segunda tem um elemento muito importante que é o contato humano que ainda permanece de grande importância para grandes segmentos da população.

Depois desses dois temas muito interessantes, o livro se aventura na imagem da marca, uma questão que há muito preocupa as pessoas relacionadas ao turismo. Entretanto, a novidade da abordagem de Maria Carolina Cavalcante DIAS e Lissa Valéria Fernandes FERREIRA é a análise de Natal, famoso destino de sol e praia do nordeste brasileiro, a partir dos “*SAFFRON CITY BRAND CRITERIA*”.

Desde o início do século XXI, começou a popularizar o conceito de *Smart Cities* ou Cidades Inteligentes, que a cada dia encontra uma maior aplicação no turismo, especialmente quando se refere a Destinos Inteligentes. É por isso que, em um livro tão focado em tudo que é novo no campo do turismo, não poderia faltar e, evidentemente, com uma abordagem diferente, a governança inteligente. Desta forma, a contribuição de André Luiz Vieira SOARES é extremamente valiosa.

Muito valiosos são os cinco demais capítulos, já que se referem a hoteleira. No que diz respeito aos temas tradicionais, os autores aplicam esquemas inovadores de gestão, seja no que diz respeito às questões ambientais na gestão dos *lodges*, na gestão de recursos humanos, na gastronomia voltada para restaurantes de hotéis, bem como aspectos relacionados aos eventos na hotelaria. Um ponto a parte é o capítulo de Jefferson Oliveira SILVA-LACERDA e Pedro Vitor Roque Fernandes SOUZA, “Prazer ... pra quem?!”: Uma dualidade ‘prazer e sofrimento’ no trabalho das camareiras do setor moteleiro. Este trabalho é a cereja do bolo para estudar em um mesmo capítulo dois temas para os quais não se deu maior importância no turismo: as camareiras e os motéis existentes tanto no Brasil quanto na Argentina a partir da perspectiva do hotel-alojamento (hotel de encontros). É difícil dizer se isso acontece por uma questão de pudor ou porque acredita-se que as questões relacionadas à hoteleira devam ter um selo de “seriedade”, portanto deve-se considerar outras questões.

Todos esses aspectos, vistos a partir das diferentes partes que compõem o livro *PERSPECTIVAS DA GESTÃO EM TURISMO E HOTELARIA*, se destacam por sua originalidade e pela novidade do tratamento de todos os temas.

Outra coisa que se destaca é a seriedade da análise, uma vez que tudo o que se expõe é seriamente baseado em bibliografia amplamente reconhecida. Os autores traçam temas originais, mas tudo o que é dito é amplamente baseado em bibliografia séria e atualizada. Da mesma forma, é também um texto muito valioso para os estudantes de turismo porque eles começam com questões de acordo com os tempos em que

vivem e principalmente relacionados ao mundo em que vão se desenvolver. Não obstante, é altamente louvável para pessoas formadas em turismo, uma vez que atualiza e dá um toque de originalidade aos conhecimentos adquirido ao longo do tempo.

**Regina Schlüter**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Universidad Nacional de Quilmes - Argentina  
Editora da Revista Estudios y Perspectivas en Turismo

# CO-CRIAÇÃO DE VALOR NO TURISMO COM BASE NA INTERNET

Ricardo Ernesto Bolzán  
André Luiz Vieira Soares

## **Introdução**

O conceito de co-criação de valor difundiu-se nos estudos de Marketing há um período recente. Prova disto é de só no começo do século XXI, a partir de estudos de autores como Vargo e Lusch (2004), Prahalad e Ramaswamy (2004), esse olhar passou a ser explorado em pesquisas relacionadas a esse universo. Os primeiros propuseram uma nova lógica no pensamento de Marketing, na qual o valor está no próprio processo de intercâmbio e de serviço. Dessa forma, o valor de um produto, por exemplo, não se configura nele em si, mas em seu uso.

Por sua parte, Prahalad e Ramaswamy (2004) propõem uma definição do conceito de co-criação, na qual explicam que o dito processo se trata de uma criação conjunta entre empresa e consumidor (B2C), destacando a participação ativa do consumidor, quem também atua como co-produtor. Essa noção tem se estendido a outras relações, como empresa-a-empresa (B2B) ou consumidor-a-consumidor (C2C).

Estudiosos sobre o tema, como Ranjan e Read (2014), têm se concentrado em realizar uma revisão de literatura sobre o conceito de co-criação de valor. Outros têm apresentado uma postura crítica em relação à produção acadêmica existente, como no caso de Grönroos (2012), o qual discorda do uso metafórico, segundo ele, empregado para se referir ao termo da co-criação de valor, por apresentar complicações no momento de realizar estudos com análises empíricas sobre esse tema. Além disso, também se opõe ao fato de que a co-criação de valor aconteça unicamente a partir das interações entre a empresa e o consumidor, sendo elas só uma parte do valor total. Afirma ainda que, a própria noção de co-criação de valor como é entendida na atualidade, já tinha sido estudada nos anos 70 a partir de modelos que ainda continuam vigentes.

No que diz respeito à pesquisa sobre a co-criação no campo do Turismo, o estudo de revisão de literatura desenvolvido por Campos, Mendes, Valle, e Scott (2015), além de apresentar um marco conceitual sobre a experiência de co-criação *in situ* por parte dos turistas desde um enfoque da psicologia, também permite compreender os fundamentos teóricos, contextos, dimensões e perspectivas das publicações acadêmicas. De acordo com Campos *et al.* (2015), o conceito de co-criação de valor já tem sido abordado amplamente por estudiosos do turismo, existindo tanto publicações de tipo teórico quanto resultados de aplicação empírica sobre o dito assunto. A partir disso, tais autores detectaram que os estudos sobre a co-criação no turismo podem se enquadrar na perspectiva dos fornecedores, como as organizações e destinos turísticos, ou desde a perspectiva do turista ou visitante. Nesse último caso, destacam-se as dimensões-chave da co-criação em turismo a partici-

pação ativa, interações, engajamento e a contribuição dos turistas no processo.

São nessas interações que a tecnologia reforça sua importância no turismo, fazendo com que pessoas troquem relatos, compartilhem suas vivências, produzam conteúdo visual através de fotos ou vídeos, e mesmo façam uma avaliação sobre um serviço ou produto turístico adquirido (SOARES; MENDES-FILHO; CACHO, 2017).

Ainda, autores como Grönroos (2012) destacam a importância de receber essas informações geradas pelo cliente como *input* para as organizações e obter uma utilidade a partir disso. Nesse sentido, as TICs apresentam avanços contínuos em matéria de sistemas de informação, bancos de dados e plataformas de relacionamento com o cliente para as empresas.

Apesar de ter recebido uma crescente atenção durante os últimos anos, ainda se conhece pouco sobre o funcionamento da co-criação considerando as particularidades do turismo e a hospitalidade, especialmente no contexto que envolve as tecnologias de informação e comunicação (TICs). Assim, a presente pesquisa, de tipo bibliográfico e eletrônico, tem por objetivo realizar uma aproximação metódica entre os conceitos “co-criação de valor”, “turismo” e “Internet” na intenção de aprofundar os conhecimentos e discutir sobre os fundamentos teóricos que sustentam os processos de co-criação de valor no campo de estudos do Turismo com base nas TICs e, em particular, Internet.

## **Metodologia**

O presente trabalho consiste num estudo de revisão bibliográfica de caráter descritivo-exploratório, ocorrida entre os meses de junho

e agosto de 2018, com o objetivo de estabelecer um marco teórico sobre a relação existente entre os temas “co-criação de valor”, “turismo” e “Internet”. O método que se propõe utilizar como base metodológica é o denominado ProKnow-C/KnowledgeDevelopmentProcess/Constructivist. A metodologia ProKnow-C permite selecionar um portfólio para realizar uma posterior análise bibliométrica dos artigos científicos mais relevantes sobre o assunto a partir de uma filtragem progressiva enquadrada numa série de etapas pré-estabelecidas (AFONSO; SOUZA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; SONAGLIO, 2018).

Com o fim de alinhar-se aos objetivos da pesquisa, foi feita a busca com as palavras-chave: “co-criação”; “cocriação”; “valor”; “turismo”; “tecnologia”; “Internet” e “online” (utilizadas nos idiomas português, inglês e espanhol). A decisão de incorporar o termo “cocriação” sem o uso correspondente do hífen deve-se à existência de artigos científicos que demonstram o uso da palavra desse modo. Considerando que o presente estudo busca pesquisar a relação entre os conceitos de “co-criação de valor”, “turismo” e “Internet”, se incorporaram também as palavras-chave “tecnologia” e “online” devido a que ambas apresentam associações semânticas com “Internet”.

A busca foi realizada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e na Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). O Portal CAPES é considerado uma das fontes de artigos científicos mais completas no Brasil, a qual permanece aberta principalmente para o uso de Instituições de Ensino Superior (AFONSO *et al.*, 2011).

Já a SPELL, constitui-se como uma biblioteca eletrônica das mais importantes reunindo artigos científicos concentrados na grande área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis

e Turismo. Cabe ressaltar que no Portal CAPES foi utilizado o filtro de busca por “artigos”, uma vez que o ambiente permite outros recursos além de publicações científicas. O objetivo dessa busca foi obter uma primeira aproximação sobre o número de artigos científicos por tema.

Como é possível observar abaixo (Quadro 1), as publicações no idioma inglês relacionadas com os conceitos de “tecnologia”, “valor”, “online” e “Internet” são as que apresentam uma maior quantidade de resultados, com predomínio dos mesmos no Portal CAPES. Isso demonstra que a produção acadêmica relacionada com os conceitos isolados de “co-criação” e “turismo” ainda é incipiente.

Quadro 1: Termos de pesquisa isolados em publicação periódica

Termos Isolados	Portal CAPES (CAFe)			SPELL		
	Português	Inglês	Espanhol	Português	Inglês	Espanhol
Co-Criação	63	15.141	254	5	19	0
Cocriação	132	2.486	91	20	3	0
Valor	215.731	17.990.724	215.731	1.010	746	1.010
Turismo	28.105	395.463	28.105	1.444	1.267	1.444
Tecnología	305.693	24.124.206	305.693	924	710	924
Internet	2.693.235	2.693.235	2.693.235	194	194	194
Online	13.458.492	13.458.492	13.458.492	90	90	90

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Continuando nessa mesma tendência, na etapa de utilizar termos combinados (Quadro 2) predominaram publicações no idioma inglês acerca do conceito de “co-criação de valor” e sua relação com “turismo” quando comparado ao número de artigos científicos em espanhol e português, elucidando baixa produção acadêmica sobre esse tema nessas últimas.

Em termos comparativos, é possível observar uma base de pesquisa sólida no idioma inglês sobre o tema “co-criação de valor”, um número considerável de aproximações com o campo do Turismo e, em menor medida, com a subárea relacionada a “*eTourism*” ou “turismo e tecnologia”, cujo foco são os impactos das TICs no fenômeno turístico.

Vale destacar que uma das combinações de termos inicialmente considerada, formada pelos conceitos “turismo” e “valor”, foi descartada do processo de busca devido à quantidade de resultados demasiadamente alta que, em vez de aproximar os conceitos deste estudo, desviava a pesquisa de seus eixos temáticos.

Quadro 2: Termos de pesquisa combinados em publicação periódica

Termos Combinados	Portal CAPES (CAFe)			SPELL		
	Português	Inglês	Espanhol	Português	Inglês	Espanhol
co-criação + valor	50	12.332	161	3	13	0
cocriação + valor	96	1.867	56	16	3	0
turismo + co-criação	7	1.558	22	0	0	0
turismo + cocriação	13	173	0	0	0	0
turismo + co-criação + valor	6	1.381	18	0	0	0
turismo + cocriação + valor	11	167	6	0	0	0
turismo + co-criação + tecnologia	3	1.011	14	0	0	0
turismo + cocriação + tecnologia	7	124	5	0	0	0
turismo + co-criação + internet	3	683	11	0	0	0
turismo + cocriação + internet	7	88	3	0	0	0
turismo + co-criação + online	3	863	9	0	0	0
turismo + cocriação + online	10	111	2	0	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Após buscar as palavras-chave selecionadas tanto em forma isolada quanto combinada, realizou-se a soma de resultados de artigos científicos por termos combinados obtidos de cada um dos bancos de dados utilizados. A diferença numérica de resultados entre o Portal CAPES e a biblioteca eletrônica SPELL é significativa, sendo encontrados na primeira fonte 20.882 e na segunda, 35.

Além disso, após chegar ao total de 20.917 resultados obtidos entre ambas as bases usadas para a coleta de dados, somente 6.319 provêm de buscas de termos combinados associadas à palavra-chave “turismo”, representando desse modo o correspondente de 30% do total de publicações identificadas. A diferença entre esse número e o total encontrado de resultados pertence ao conceito genérico de “co-criação de valor”.

As seguintes etapas da metodologia ProKnow-C implicaram um processo de filtragem através de uma limitação por meio do critério de temporalidade dos artigos, compreendendo o período 2003-2018. Esse recorte temporal se justifica pela escolha de pesquisas anteriormente citadas (VARGO; LUSCH, 2004; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) como norte do presente estudo, onde falam do surgimento do conceito de co-criação.

Uma vez formado o banco de artigos bruto, dando continuidade ao processo de filtragem, houve a exclusão de artigos científicos repetidos; leitura dos títulos dos artigos para identificar sua adequação, alinhamento e abrangência em relação aos eixos temáticos da pesquisa; e a verificação da relevância científica dos artigos. Para isso, essa fase do processo foi realizada considerando o critério de classificação Qualis CAPES de periódicos científicos.

Para verificação da relevância científica, realizou-se uma busca sistemática de periódicos aplicando dois filtros. Um deles, formado

pela classificação de periódicos CAPES vigente (2013-2016), e o outro a avaliação a partir de sua grande área (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo) devido ao objeto de estudo estar incluído nela. A partir desta etapa de filtragem, foram considerados artigos científicos publicados em periódicos nas três categorias que apresentam maior relevância científica, a seguir em ordem decrescente: A1, A2, B1.

Para continuar com o processo de filtragem recomendado pela metodologia ProKnow-C, foi feita uma extensa e cuidadosa leitura dos resumos dos artigos restantes a fim de uma segunda verificação quanto à adequação e alinhamento com o tema da pesquisa. Somente foram considerados textos disponíveis integralmente, por permitir uma leitura completa de seu conteúdo posteriormente. Desse modo, conseguiu-se construir um portfólio bibliográfico básico que permite explorar e realizar uma discussão introdutória sobre as implicações entre co-criação de valor, turismo e Internet.

Do portfólio bibliográfico (Quadro 3), foi possível extrair adicionalmente uma análise bibliométrica sobre as seguintes características dos artigos científicos incluídos: porcentagem de categorias de classificação Qualis CAPES, número de artigos publicados por periódico e predomínio dos termos a partir do número de vezes que se repetem entre as palavras-chave dos artigos.

## Quadro 3: Portfólio bibliográfico básico da pesquisa

Eixos Temáticos	Artigos Científicos
Fundamentos da Co-criação de Valor	Prahalad e Ramaswamy (2004); Payne; Storbacka e Frow (2008); Zhang e Chen (2008); Plé e Chumpitaz Cáceres (2010); Ranjan e Read (2014).
Co-criação de valor com base na Internet	See-To e Ho (2014); Zhang; Lu; Wang e Wu (2015); Breidbach e Maglio (2016); Cheung e To (2016); Frio e Brasil (2016); Kao; Yang; Wu e Cheng (2016); Rathore; Ilavarasan e Dwivedi (2016); Singaraju; Nguyen; Niininen e Sullivan-Mort (2016); Xie; Wu; Xiao e Hu (2016)
Co-criação de valor no turismo	Grissemann e Stokburger-Sauer (2012); Prebensen; Vittersø e Dahl (2013); Mathis; Kim; Uysal; Sirgy e Prebensen (2016); Lin; Chen e Filieri (2017); Ma; Gu; Wang e Hampson (2017); Prebensen e Xie (2017); Rihova; Buhalis; Gouthro e Moital (2018)
Co-criação de valor no turismo com base na Internet	Salvado; Ferreira e Costa (2011); Cabiddu; Lui e Piccoli (2013); Chathoth; Ungson; Harrington e Chan (2016); Camilleri e Neuhofer (2017); Johnson e Neuhofer (2017); Sarmah; Kamboj e Rahman (2017); Zhang; Gordon; Buhalis e Ding (2017)

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Nesse sentido, a maior parte dos artigos incluídos no portfólio bibliográfico (79%) pertencem a periódicos classificados como A1 (11 artigos), a categoria mais elevada estabelecida pela CAPES, entre os quais encontram-se: *Annals of Tourism Research*; *Industrial Marketing Management*; *Information & Management*; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; *International Journal of Production Economics*; *Journal of Enterprise Information Management*;

Journal of Interactive Marketing; Journal of Services Marketing; Journal of the Academy of Marketing Science; Journal of Travel Research; Tourism Management.

Dentro da categoria A2 encontram-se dois artigos (7%) publicados no periódico *Computers in Human Behavior*, cuja área principal de destaque é a de Ciência da Computação. Por último, um terceiro grupo de artigos (14%) foi publicado em periódicos com conceito B1 dentro da área “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, a seguir: REGE - Revista de Gestão e *Tourism & Management Studies*.

Sobre a quantidade de publicações por periódico, é possível destacar o predomínio dos periódicos *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (5 artigos), *Tourism Management* (4 artigos) e *Annals of Tourism Research* (3 artigos). Os três apresentam conceito Qualis CAPES A1 e concentram principalmente publicações do campo do Turismo. Além disso, das três revistas mencionadas tanto *Tourism Management* quanto *Annals of Tourism Research* encontram-se entre os periódicos com maior fator de impacto na atualidade dentro do campo de estudos do Turismo.

Por último, continuando com as recomendações de análise bibliométrica propostas por Afonso *et al.* (2011), apresenta-se uma análise quantitativa das palavras-chave incluídas nos artigos do portfólio bibliográfico. Neste caso, optou-se por sistematizar a informação em nuvem de palavras. A partir da Figura 1 é possível realizar uma representação visual dos termos com maior presença entre as palavras-chave dos artigos em forma proporcional ao tamanho dos termos incorporados.



uma pesquisa sobre a formação de uma nova lógica no intercâmbio entre empresas e consumidores.

Nesse sentido, os autores apresentam um passo no que diz respeito ao modelo estático de intercâmbio centrado em bens tangíveis, estabelecido com anterioridade ao século XX, para uma compreensão de processos dinâmicos que implicam habilidade, conhecimento e competências nos quais o valor não se encontra nas *commodities*, as instituições e funções clássicas de marketing, mas sim é co-criado em forma de serviço, ao tempo que integrando os produtos tangíveis entre as organizações e seus próprios clientes. Trata-se do valor-no-uso, isto é, no próprio do processo de intercâmbio. A dita evolução requereu passar por um conhecimento mais aprofundado sobre as técnicas de marketing durante metade do século XX, e uma mudança no enfoque, que passou de se centrar na empresa e sua produção para se focar no consumidor. Posteriormente, uma vez que o marketing começou ser compreendido como um processo econômico e social, um paradigma novo baseado na provisão de serviços, a gestão de recursos e as relações sociais emergiu.

Essa lógica recente do século XXI dominada pelo serviço e proposta por Vargo e Lusch (2004) funciona como uma filosofia e ponto de partida para explorar uma série de ideias sobre a co-criação de valor, como a noção fundamental de que o serviço é a base dos processos de troca e os recursos são operativos em vez de operados. Dessa forma, através de um conjunto de proposições os autores conseguiram explicitar a passagem de um pensamento de passividade centrado no produto a outro com foco no próprio processo de intercâmbio e baseado na interatividade, conectividade e dinamismo das relações sociais.

## ***Perspectivas sobre a co-criação de valor***

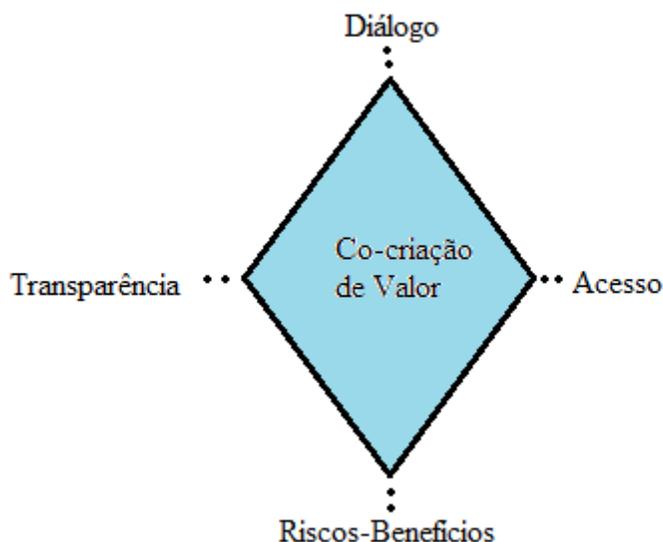
A partir da revisão bibliográfica do portfólio construído, foi possível identificar o estudo de Prahalad e Ramaswamy (2004) como um dos primeiros trabalhos de abordagem holística sobre o conceito de co-criação. Devido a isso, se apresenta um maior interesse pela publicação mencionada em comparação aos demais (PAYNE; STORBACKA; FLOW, 2008). Nela, os autores afirmam que a co-criação “trata-se da criação conjunta de valor entre a empresa e o consumidor. Não é a empresa tentando agradar o cliente” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 8).

Essa passagem descrita por Prahalad e Ramaswamy (2004) da centralidade da empresa e sua produção ao consumidor e a personalização com base em experiências gera novos espaços para a inovação e é um tema relevante para os gestores de organizações. Nesse sentido, os autores estabelecem uma comparação entre o modelo tradicional de criação de valor, que limitava sua atividade à empresa, deixando fora do processo os consumidores, e a concepção emergente, que elimina todo tipo de rol pré-estabelecido e outorga um local de destaque ao mercado, que se encontra totalmente integrado ao processo de criação de valor. Nesse contexto, a interação funciona como base para a co-criação de experiências.

O conceito de co-criação de valor apresenta múltiplas perspectivas (PAYNE *et al.*, 2008). No que diz respeito à construção sistêmica da co-criação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004) realizam um intento para explicar elementos que constituem e facilitam a co-criação de experiências a partir da interação entre as empresas e os consumidores

num modelo denominado “DART” (Figura 2), centrado em quatro aspectos identificados nas partes envolvidas durante o processo.

Figura 3: Modelo “DART”



Fonte: Adaptado de PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004.

Autores de estudos posteriores (PAYNE *et al.*, 2008; ZHANG; CHEN, 2008) apontam para uma escassez na produção acadêmica voltada para a elaboração de um marco conceitual que permita explicar os mecanismos sistêmicos do processo de co-criação com os consumidores.

Nesse sentido, Payne *et al.* (2008) realizam uma contribuição teórico-prática que busca explicar o processo de engajamento entre consumidores e empresas a partir da lógica dominada pelo serviço, com

três componentes principais nos quais se produz um contínuo aprendizado entre as partes envolvidas.

- (i) São os processos de criação de valor por parte do cliente ou consumidor, se referem a aspectos ligados a emoções, processos cognitivos e comportamentos dos clientes durante a experiência relacional;
- (ii) Aqueles dos fornecedores, indicam as oportunidades de co-criação, planejamento, implementação e medição nos ditos processos, e o desenho da experiência relacional por parte das empresas e os processos surgidos do encontro entre ambos;
- (iii) E ainda, os processos surgidos a partir do encontro se baseiam na interação e intercâmbio entre ambas as partes.

No que diz respeito à avaliação empírica, Zhang e Chen (2008) realizaram estudo quantitativo com dois construtos que funcionam como princípios primários nos mecanismos do sistema de co-criação de valor com os consumidores: as capacidades de customerização, entendida como personalização, e de serviço. Identificaram que essas duas atividades-chaves funcionam de forma diferente em sistemas de criação de valor tradicionais, e que, a capacidade de serviço gera efeitos positivos na capacidade de customerização das organizações.

Por sua parte, Ranjan e Read (2014) dizem que a co-criação de valor pode ser aplicável a qualquer contexto de intercâmbio independente dos atores participantes, já que é “uma representação teórica de um processo de intercâmbio estendido de produção em conjunto e consumo de valor” (RANJAN; READ, 2014, p. 305). Nesse sentido, os dois elementos essenciais que os autores destacam são a co-produção e o valor-no-uso, ambos enquadrados na lógica dominada pelo servi-

ço. Sobre a co-produção, os autores distinguem três sub-constructos: o compartilhamento de conhecimento, a equidade em referência ao compartilhamento do poder por parte da empresa com o consumidor, e a interação entre ambos. Por outro lado, para Ranjan e Read (2014), se pode gerar valor não só na interação, mas também através do consumo. O valor-no-uso apresenta como subcomponentes: a experiência, cuja relevância nos estudos de co-criação de valor é significativa, a personalização e a relação recíproca e interativa entre o consumidor e o objeto.

Desde outra perspectiva, até o momento da publicação do estudo de Plé e Chumpitaz Cáceres (2010), sempre esteve implícita a ideia de que nem sempre as interações que acontecem entre sistemas de serviço apresentam consequências positivas. No marco da lógica dominada pelo serviço, existe a possibilidade teórica de que “um sistema de serviço, de natureza individual ou organizacional, realize um mal-uso de recursos próprios ou de outro sistema, em forma acidental ou intencional, atuando em forma inapropriada ou inesperada” (PLÉ; CHUMPITAZ CÁCERES, 2010, p. 430). Isso produziria a instabilidade de um dos sistemas, derivando num conseqüente processo de co-destruição de valor.

### ***Co-criação de valor com base na Internet***

Num contexto no qual os consumidores se encontram informados, conectados, empoderados e, fundamentalmente, ativos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), o processo de co-criação de valor com as organizações é facilitado pela infraestrutura que oferecem as TICs nas relações e sistemas de serviços (BREIDBACH; MAGLIO, 2016; XIE; WU; XIAO; HU, 2016). Nesse sentido, e considerando que a interação tem-se tornado a base do processo de criação de valor, Internet tem

dado espaço a plataformas digitais que facilitam esses processos informacionais e comunicacionais desde diferentes perspectivas, seja entre empresas e consumidores, ou comunidades de consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

De acordo com Zhang e Chen (2008), os avanços tecnológicos e a lógica competitiva do mercado têm mudado a forma em que operam os negócios. Assim, os consumidores desejam propostas de valor personalizadas, únicas a partir de cada experiência (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Por isso, nos últimos anos estudiosos do processo de co-criação de valor têm publicado análises teóricas (SEE-TO; HO, 2014; RATHORE; ILAVARASAN; DWIVEDI, 2016; SINGARAJU; NGUYEN; NIININEN; SULLIVAN-MORT, 2016) e empíricas de abordagem quantitativa (ZHANG; LU; WANG; WU, 2015; BREIDBACH; MAGLIO, 2016; CHEUNG; TO, 2016; FRIO; BRASIL, 2016) e qualitativa (KAO; YANG; WU; CHENG, 2016; XIE *et al.*, 2016) sobre o modo em que esse processo opera a partir das mudanças que as TICs vêm introduzindo na sociedade.

As interações dos consumidores na Internet e, em particular, através das mídias sociais, como base de comportamentos inseridos em processos de co-criação foram abordados por autores como Cheung e To (2016) e por Frio e Brasil (2016). Além disso, Zhang *et al.* (2015) adverte o impacto que as iniciativas em sites de mídias sociais podem ter na intenção de participação futura dos consumidores, permitindo relacionar a co-criação a processos estratégicos de inovação e competitividade por parte das organizações (XIE *et al.*, 2016). Nesse sentido, autores como See-To e Ho (2014); Rathore *et al.* (2016) concentram seus estudos no conteúdo gerado pelos usuários na Internet, também

chamado de “boca-a-boca eletrônico”, e como ele influi na intenção de compra e no desenvolvimento de produtos.

Kao *et al.* (2016) apresenta um modelo de co-criação com base nas mídias sociais denominado “IEPAR” que consiste num processo de cinco etapas: Interação através do desenvolvimento de uma comunidade partindo de uma marca; engajamento, que implica aspectos como confiança e lealdade; proposta, cujo objetivo é melhorar o compartilhamento de conhecimento e as propostas dos usuários; atuação, com base nos princípios da inovação coletiva; percepção, que implica uma avaliação do processo de co-criação de valor.

As pesquisas sobre como as TICs facilitam os processos de co-criação de valor ainda são incipientes (SINGARAJU *et al.*, 2016), mas autores como Xie *et al.* (2016) já têm penetrado na exploração dos tipos de recursos de informação, tecnologia e inovação que o *Big Data* apresenta como valor ao se transformar em ativos cooperativos enquadrados nas relações bilaterais e compartilhadas entre consumidores e empresas desde a lógica dominada pelo serviço.

### ***Co-criação de valor no Turismo***

No que diz respeito à aplicação de modelos teóricos sobre o conceito de co-criação de valor no campo do Turismo e a Hospitalidade, ainda existem poucos estudos empíricos (ZHANG; GORDON; BUHALIS; DING, 2017), assim como uma escassa implementação do dito processo no mercado (CHATHOTH; UNGSON; HARRINGTON; CHAN, 2016). Pesquisas de caráter qualitativo (SALVADO; FERREIRA; COSTA, 2011; CABIDDU; LUI; PICCOLI, 2013; CAMILLERI; NEUHOFER, 2017; JOHNSON; NEUHOFER, 2017; RIHOVA;

BUHALIS; GOUTHRO; MOITAL, 2018) e quantitativo (SALVADO *et al.*, 2011; GRISSEMANN; STOKBURGER-SAUER, 2012; CABIDDU *et al.*, 2013; PREBENSEN; VITTESSØ; DAHL, 2013; MATHIS; KIM; UYSAL; SIRGY; PREBENSEN, 2016; LIN; CHEN; FILIERI, 2017; MA; GU; WANG; HAMPSON, 2017; PREBENSEN; XIE, 2017; SARMAH; KAMBOJ; RAHMAN, 2017; ZHANG *et al.*, 2017) têm abordado o processo de co-criação de valor a partir da lógica dominada pelo serviço desde diferentes perspectivas e contextos.

Prebensen e Xie (2017) afirmam que a participação por parte dos turistas se entrelaça com seu grau de satisfação mediante a percepção de valor, que apresenta uma relevância maior no seu aspecto psicológico do que físico. A satisfação é um construto que também pode se observar presente nos estudos de autores como Grisseman e Stokburger-Sauer (2012), Mathis *et al.* (2016) e Lin *et al.* (2017). Grisseman e Stokburger-Sauer (2012) introduzem um modelo conceitual sobre a co-criação de serviços turísticos desde a perspectiva do consumidor, considerando que o turismo é uma atividade que apresenta serviços de alto contato, nos quais se acham implicadas interações sociais. Os autores realizam um estudo empírico sobre a relação entre a co-criação de serviços turísticos e a satisfação dos turistas no contexto das agências de viagens. Autores como Salvado *et al.* (2011), também têm pesquisado sobre co-criação de valor no âmbito das agências de viagens, enquanto que outros têm realizado estudos empíricos no contexto da hotelaria (MA *et al.*, 2017), com foco no envolvimento do consumidor no desenvolvimento de novos serviços.

Porém, nem todos os estudos se concentram nas interações entre consumidores e organizações. A pesquisa de Lin *et al.* (2017) apresenta uma mudança de perspectiva, identificando o impacto do processo de

co-criação a partir das interações sociais entre turistas e residentes na satisfação desses últimos com suas vidas.

Outra das ideias sobre o processo compartilhado de criação de valor no turismo é a do valor na experiência turística (PREBENSEN *et al.*, 2013; MATHIS *et al.*, 2016; CHATHOTH *et al.*, 2016). Prebensen *et al.* (2013) destaca a importância dos recursos de cada turista individualmente como parte do valor agregado na constituição do valor total da experiência turística. Mathis *et al.* (2016) estabelecem uma relação entre a satisfação do turista com sua vida em geral e a co-criação de experiências no turismo. A partir disso, esses autores ressaltam a importância das implicações práticas de seu estudo para as organizações no momento de desenvolver plataformas que permitem a co-criação de experiências memoráveis e significativas que geram valor para seus clientes. No contexto da hospitalidade, o estudo teórico de Chathoth *et al.* (2016) apresenta uma revisão de literatura que lhes permitiu desenvolver um marco dinâmico sobre o processo de engajamento do consumidor e co-criação com as organizações durante as transações na hospitalidade, resultando em processos de co-criação de valor experiencial.

Por último, outro olhar sobre o processo de co-criação no turismo é a geração de resultados em forma de valor a partir de práticas sociais (CAMILLERI; NEUHOFER, 2017; JOHNSON; NEUHOFER, 2017; RIHOVA *et al.*, 2018). O trabalho de Rihova *et al.* (2018), diferente de outros estudos e conceituações com base na visão do serviço, parte de uma lógica dominada pelo consumidor, afirmando a existência de práticas de co-criação entre os próprios consumidores. Nesse processo, as organizações cumprem um papel de facilitadoras, sendo excluídas da co-criação propriamente dita.

## ***Co-criação de valor no turismo com base na internet***

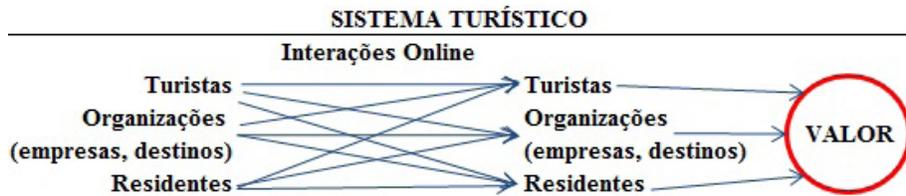
Como é possível observar até aqui, uma série de estudos empíricos sobre o conceito de co-criação de valor têm sido realizados no campo do Turismo. Esses estudos podem ser enquadrados, em maior medida, na lógica através do serviço, e em contextos *in situ* nos quais não necessariamente se apresentam elementos com base nas TICs, referindo-nos a eles de off-line.

Apesar disso, tem crescido a atenção para o impacto das TICs nos processos de co-criação de valor no turismo e a hospitalidade (CHATHOTH *et al.*, 2016), compreendendo a tecnologia como facilitadora do processo de co-criação de valor nas experiências turísticas (ZHANG *et al.*, 2017). Não obstante, ainda não se tem um entendimento do processo no qual se co-cria e compartilha valor facilitado pela tecnologia (CABIDDU *et al.*, 2013).

Por isso, estudos empíricos recentes têm abordado tal fator ressaltando os processos de interação online mediados pelo computador (SALVADO *et al.*, 2011) e smartphones (SARMAH *et al.*, 2017) como base para seu desenvolvimento. Desde uma perspectiva organizacional, Cabiddu *et al.* (2013) afirmam que as empresas que se destacam nesse processo devido à um alinhamento estratégico satisfatório em relação à iniciativas de co-criação de valor, pela sinergia presente com outros atores e por uma compreensão no uso das TICs para realizar negócios eletrônicos. Por outro lado, de acordo com Zhang *et al.* (2017), os destinos turísticos também têm seus processos de co-criação facilitados a partir do desenvolvimento de plataformas online que permitam um engajamento do consumidor através de experiências emocionais durante a fase prévia da viagem.

Diante da perspectiva dos consumidores, é destacável o rol das comunidades virtuais (SALVADO *et al.*, 2011) e os aplicativos móveis nos processos de inovação por parte deles (SARMAH *et al.*, 2017). Nesse sentido, as interações online entre os consumidores permitem formar resultados de valor (JOHNSON; NEUHOFER, 2017). Os processos de co-criação e co-destruição de valor a partir de práticas sociais refletidas nas interações entre hóspedes e anfitriões no contexto de plataformas de economia colaborativa, como Airbnb também surgem nesse contexto (CAMILLERI; NEUHOFER, 2017; JOHNSON; NEUHOFER, 2017).

Com base no que foi apresentado pelos artigos analisados e discutidos até aqui, pode-se inferir alguns posicionamentos sobre o processo de co-criação de valor com base na internet no contexto do turismo e hospitalidade, tomando como forma de explicar a figura a seguir: Figura 5: Processo de co-criação de valor no turismo com base na Internet.



Fonte: Dados da Pesquisa, (2018).

Forma-se assim, o estabelecimento de um primeiro esboço para o desenvolvimento de um modelo que permita sintetizar o processo de co-criação de valor no turismo com base na Internet (Figura 5), onde se considera como base as interações online nas diversas modalidades de relações potenciais entre os atores do sistema turístico que têm apresentado processos de co-criação nos estudos abordados, desde o olhar das organizações até o residente.

## Considerações finais

A partir do desenvolvimento do estudo, foi possível elencar um portfólio bibliográfico básico para a realização de um marco teórico inicial, através da aplicação da metodologia ProKnow-C para a construção de conhecimento. Desse modo, a presente pesquisa permite abordar o conceito de co-criação de valor, não só em forma genérica e em contextos off-line, mas também com foco nos processos facilitados pela Internet. Dessa maneira, viu-se uma forte presença das mídias sociais como foco dos estudos empíricos na temática mencionada, assim como também estudos incipientes relacionados ao conteúdo gerado pelos usuários na Internet e Big Data.

Por outro lado, o estudo iniciou um debate sobre a relação entre os conceitos de co-criação de valor e turismo, identificando relações de co-criação em diversas modalidades. A relação cuja presença tem se observado como mais significativa é aquela entre consumidores e empresas (B2C) (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; PAYNE et al., 2008; ZHANG; CHEN, 2008; ZHANG et al., 2015).

Porém, estudos sobre as relações entre as próprias organizações (B2B) (BREIDBACH; MAGLIO, 2016; SINGARAJU *et al.*, 2016) ou entre os próprios consumidores, entendidos como turistas (RIHOVA *et al.*, 2018) ou residentes e turistas (LIN *et al.*, 2017) têm despertado o interesse dos pesquisadores que abordam o conceito da co-criação de valor no turismo. Inclusive, o estudo de Singaraju *et al.* (2016) propõe um sistema *multi-stakeholder* a partir de uma relação entre múltiplos atores (A2A), integrando as interações entre os consumidores e as empresas com as relações entre as próprias organizações. É possível observar um interesse particular pelo funcionamento dos processos de co-criação em pla-

taformas de mídias sociais. Onde as mídias sociais não só representam uma forma de empoderar do consumidor, mas também apresentam os elementos úteis de uma plataforma com base na Internet para facilitar a co-criação entre empresas e clientes.

No que diz respeito especificamente ao processo de co-criação de valor no turismo com base na Internet, as interações online têm um rol fundamental na construção conjunta de valor, como pode acontecer entre usuários de comunidades online ou enquadrados em processos de inovação. A partir disso, o presente estudo permitiu realizar um esboço conceitual do processo de co-criação no turismo com base na Internet, que pode ser utilizado como ponto de partida para futuras pesquisas nessa temática.

Além disso, foi possível realizar uma análise bibliométrica do portfólio bibliográfico, obtendo informação relevante sobre publicações em periódicos, relevância científica e palavras-chave. Entre as principais limitações do estudo se encontra a exclusão necessária de publicações sobre a temática abordada. Cabe destacar a identificação de uma quantidade significativa de estudos sobre co-criação de valor no idioma inglês, porém um baixo número de artigos nos idiomas português e espanhol.

Os estudos que abordam o processo de co-criação no marco das particularidades do turismo e a hospitalidade ainda são escassos, sobretudo no que diz respeito a contextos facilitados pela tecnologia e, em particular, elementos da Internet. Recomenda-se para futuros estudos teóricos e empíricos, realizar uma pesquisa mais aprofundada, considerando a grande variedade de plataformas virtuais e aspectos da Internet que intervêm facilitando os processos de co-criação online. Assim como também, explorar outras lógicas de pensamento de marketing

nos processos, como a lógica dominada pelo consumidor (RIHOVA *et al.*, 2018) proposta recentemente no campo do Turismo.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Michele HF et al. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2011.

BREIDBACH, Christoph F.; MAGLIO, Paul P. Technology-enabled value co-creation: An empirical analysis of actors, resources, and practices. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 73-85, 2016.

CABIDDU, Francesca; LUI, Tsz-Wai; PICCOLI, Gabriele. Managing value co-creation in the tourism industry. **Annals of Tourism Research**, v. 42, p. 86-107, 2013.

CAMILLERI, Jeannette; NEUHOFER, Barbara. Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 9, p. 2322-2340, 2017.

CAMPOS, Ana Cláudia et al. Co-creation of tourist experiences: A literature review. **Current Issues in Tourism**, v. 21, n. 4, p. 369-400, 2018.

CHATHOTH, Prakash K. et al. Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 2, p. 222-245, 2016.

CHEUNG, Millissa FY; TO, Wai-Ming. Service co-creation in social media: An extension of the theory of planned behavior. **Computers in Human Behavior**, v. 65, p. 260-266, 2016.

FRIO, Ricardo Saraiva; BRASIL, Vinícius Sittoni. Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 135-147, 2016.

GRISSEMANN, Ursula S.; STOKBURGER-SAUER, Nicola E. Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. **Tourism Management**, v. 33, n. 6, p. 1483-1492, 2012.

GRÖNROOS, Christian. Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 13-14, p. 1520-1534, 2012.

JOHNSON, Abbie-Gayle; NEUHOFER, Barbara. Airbnb – an exploration of value co-creation experiences in Jamaica. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 9, p. 2361-2376, 2017.

KAO, Tzu-Yi et al. Co-creating value with consumers through social media. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 2, p. 141-151, 2016.

LIN, Zhibin; CHEN, Ye; FILIERI, Raffaele. Resident-tourist value co-creation: The role of residents' perceived tourism impacts and life satisfaction. **Tourism Management**, v. 61, p. 436-442, 2017.

MA, Shuang et al. Opportunities and challenges of value co-creation: The role of customer involvement in hotel service development. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 12, p. 3023-3043, 2017.

MATHIS, Elaine F. et al. The effect of co-creation experience on outcome variable. **Annals of tourism research**, v. 57, p. 62-75, 2016.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PLÉ, Loïc; CHUMPITAZ CÁCERES, Rubén. Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 6, p. 430-437, 2010.

PORTAL .periodicos. CAPES. Disponível em: < <http://www.periodicos.capes.gov.br>> Acesso em: 06 aug 2018.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

PREBENSEN, Nina K.; VITTERSØ, Joar; DAHL, Tove I. Value co-creation significance of tourist resources. **Annals of Tourism Research**, v. 42, p. 240-261, 2013.

PREBENSEN, Nina K.; XIE, Jinghua. Efficacy of co-creation and mastering on perceived value and satisfaction in tourists' consumption. **Tourism Management**, v. 60, p. 166-176, 2017.

QUALIS CAPES. Disponível em: <<https://qualis.capes.gov.br>> Acesso em: 06 aug 2018.

RANJAN, Kumar Rakesh; READ, Stuart. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 3, p. 290-315, 2016.

RATHORE, Ashish K.; ILAVARASAN, P. Vigneswara; DWIVEDI, Yogesh K. Social media content and product co-creation: an emerging paradigm. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 29, n. 1, p. 7-18, 2016.

RIHOVA, Ivana et al. Customer-to-customer co-creation practices in tourism: Lessons from Customer-Dominant logic. **Tourism Management**, v. 67, p. 362-375, 2018.

SALVADO, Josefina; FERREIRA, Ana Maria Alves Pedro; COSTA, Carlos Manuel Martins da. Co-creation: The travel agencies' new frontier. **Tourism & Management Studies**, v. 1, p. 229-244, 2011.

SARMAH, Bijoylaxmi; KAMBOJ, Shampy; RAHMAN, Zillur. Co-creation in hotel service innovation using smart phone apps: an empirical study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 10, p. 2647-2667, 2017.

SEE-TO, Eric WK; HO, Kevin KW. Value co-creation and purchase intention in social network sites: The role of electronic Word-of-Mouth and trust—A theoretical analysis. **Computers in Human Behavior**, v. 31, p. 182-189, 2014.

SINGARAJU, Stephen P. et al. Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems: A resource integration approach. **Industrial Marketing Management**, v. 54, p. 44-55, 2016.

SOARES, A. L. V.; MENDES FILHO, L.; CACHO, A. N. B. Evaluación de la información de una aplicación turística: un análisis realizado por profesionales del turismo sobre la e-Guía Find Natal (Brasil). **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 26, n. 4, p. 884-904, 2017.

SONAGLIO, Kerlei. Aproximações entre o turismo e a resiliência: um caminho para a sustentabilidade. **Turismo: Visão e Ação**, v. 20, n. 1, 2018.

SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>> Acesso em: 06 aug 2018.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VEAL, Anthony J. Metodologia de pesquisa em lazer e turismo. **São Paulo: Aleph**, p. 29, 2011.

XIE, Kanget al. Value co-creation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets. **Information & Management**, v. 53, n. 8, p. 1034-1048, 2016.

ZHANG, Hongmei et al. Experience value cocreation on destination online platforms. **Journal of Travel Research**, v. 57, n. 8, p. 1093-1107, 2018.

ZHANG, Hong et al. The impacts of technological environments and co-creation experiences on customer participation. **Information & Management**, v. 52, n. 4, p. 468-482, 2015.

ZHANG, Xiang; CHEN, Rongqiu. Examining the mechanism of the value co-creation with customers. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 2, p. 242-250, 2008.

# ATRIBUTOS DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS ONLINE NO MERCADO BRASILEIRO

Ana Luiza de Albuquerque Tito

Lissa Valéria Fernandes Ferreira

## **Introdução**

A internet surgiu na década de 60 nos Estados Unidos, mas sua história só veio a iniciar-se no Brasil na década de 90. Seus primeiros indícios concentraram-se nas pesquisas acadêmicas em algumas universidades, vindo a ser comercializada para a população em meados de 1994 (PORTAL EDUCAÇÃO, 2014). Desde então, a quantidade de provedores que oferecem o serviço, o número de usuários que utilizam este recurso e as transações efetuadas por meio do comércio eletrônico crescem a cada ano. Afirmção esta reforçada por Carvalho (2006), que aponta o surgimento e crescimento de lojas virtuais, portais de conteúdo e busca no cenário brasileiro.

Os recursos da internet aliados ao impacto das novas tecnologias de informação revolucionaram a forma de viver das pessoas em todos os contextos, sejam eles sociais, econômicos, culturais e pessoais. No mercado, de uma forma geral, houve o fechamento e abertura de empresas, mudanças na produção ou prestação de serviços, alteração nas

formas de comercialização e divulgação, assim como no relacionamento entre fornecedores e clientes.

Um dos setores que sofreu o impacto dos avanços tecnológicos foi o de serviços, especialmente o setor de Agências de Viagens. A prática do turismo requer a prestação de serviços realizados por diversas empresas que por estarem distantes do consumidor final, utilizam canais de distribuição.

As agências de viagens, desde o seu surgimento, consolidaram-se como principais canais de distribuição dos fornecedores de turismo. Com o advento da internet, este cenário muda, passando a enfrentar uma grande concorrência, pois, com o surgimento das novas tecnologias, estes canais passam a serem prioritários pelos produtores de serviços por ficarem mais perto do consumidor final e diminuírem custos consideráveis no tocante à divulgação e comercialização de seus produtos e serviços.

Leite e Ruiz (2016) mostram que as agências de viagens passam por um período de mudanças que não só envolve a desintermediação, mas também uma concorrência que deixa de ser local e passa a ser global, exigindo-se mais eficiência, custos baixos, guerra de preço e acesso a um universo quase ilimitado de informações. Neste contexto, as autoras ressaltam ainda que as agências precisam adaptar suas estruturas e processos para que possam continuar competitivas em um ambiente que vem caracterizando-se cada vez mais na forma digital.

A internet não só trouxe desafios ao setor de agências de viagens, esta proporcionou também a oportunidade da criação de novas redes de relacionamentos e diferentes maneiras de interatividade entre organizações e clientes, em que, de um lado, encontram-se empresas desenvolvendo, gerenciando, divulgando e comercializando produtos

e serviços, e, de outro, os consumidores ávidos por pesquisar, localizar, criar e adquirir o seu pacote ou serviço (PAZINI; ABRAHÃO, 2014), esta afirmação vem corroborada por (MERAS, 2012 p.101) que diz:

A internet é utilizada por uma grande variedade de serviços, com características muito diversas, que possibilita a difusão da informação, facilitam muitas vias de comunicação ou permitem a transferência de grandes quantidades de dados. Neste sentido, o emprego da internet oferece às empresas e destinos turísticos a possibilidade de disponibilizar à um grande número de consumidores, os serviços de informação e reserva a um preço relativamente baixo e lhes proporciona uma ferramenta para comunicar-se e estabelecer relações com agências de turismo e intermediários além dos consumidores.<sup>1</sup>

Entretanto, este setor do mercado encontra-se com futuro incerto, passando por uma reestruturação, em que existem divergências na forma de se desenvolver a atividade. Isso ocorre uma vez que algumas agências tradicionais continuam a desenvolver suas práticas da mesma forma, fazendo algumas adaptações necessárias e outras que, por se sentirem obrigadas a repensar suas estratégias e posicionamento no mercado, apostaram nas agências virtuais como forma de atrair este novo segmento que não para de crescer.

O surgimento das agências virtuais não se deu apenas por empresários do setor, mas por empresas de outros ramos de atividade que

---

<sup>1</sup> Tradução Livre de “Internet se utiliza em relación con una gran variedad de servicios con características muy diversas, que hacen posible la difusión de información, facilitan múltiples vias de comunicación o permiten la transferencia de grandes cantidades de datos. En este sentido, el empleo de internet ofrece a las empresas y destinos turísticos la posibilidad de poner a disposición de un gran número de consumidores los servicios de información y reserva a un precio relativamente bajo y les proporciona una herramienta para comunicarse y establecer relaciones con agencias de turismo e intermediários además de con los consumidores (Merás, 2012 p.101).”

viram no comércio eletrônico uma oportunidade para a venda dos produtos e serviços comercializados pelas agências convencionais. Estas organizações, geralmente, provenientes de grandes empresas, realizaram grandes investimentos em tecnologia e entraram no mercado com propostas difíceis de serem adotadas pelos pequenos e médios empresários, que constituem o mercado de agências de viagens.

Diante destas circunstâncias, o objetivo do presente estudo é identificar os principais atributos no processo de escolha entre uma agência de viagem online e uma agência de viagem tradicional no contexto dos sites brasileiros, tendo em vista não haver pesquisas nesse sentido de conjuntura nacional. Entretanto, este tipo de pesquisa já foi realizada em outros países. A exemplo dos Estados Unidos, no qual os estudiosos Dong Jin Kim, Woo Gon Kim e Jin Soo Han (2007) desenvolveram um trabalho intitulado “A perceptual mapping of line travel agencies and preference attributes”, que analisou os atributos preferenciais para a escolha de uma agência de viagem online a partir da percepção dos consumidores.

Este encontra-se organizado em seções de discussões teóricas relacionadas às mudanças, desafios e tendências do mercado de agências de viagens, agências de viagens *online* e os atributos das agências tradicionais x agências *online*. As demais seções contemplam aspectos metodológicos traçados, análise dos resultados e considerações finais.

## **Mudanças, desafios e tendências no mercado de agência de viagens**

O desenvolvimento da atividade turística requer a prestação de serviços formada por empresas de diversos segmentos turísticos, como

transportes, hotelaria, lazer, agenciamento, entre outros, esta afirmação é corroborada por Beni (1998, p.181), quando diz que “o produto turístico resulta do trabalho de muitas empresas, uma só empresa não elabora por si só um produto final para o consumidor.” Dentro desta cadeia produtiva, encontram-se as agências de viagens, foco deste trabalho, que desenvolvem as funções de intermediação, operação e consultoria. Funções estas desempenhadas desde o seu surgimento no século XIX, com Thomas Cook,

período em que os meios de transporte tornaram-se mais rápidos e mais seguros, despertando o interesse de pessoas ávidas por viajar e conhecer outros lugares. Assim, visualizava-se uma necessidade natural de fornecer meios, facilidades e informação para que os indivíduos pudessem empreender as viagens de forma segura Candioto (2012, p.4).

A mudança deste cenário começa a delinear-se por volta de 1990 com a desregulamentação do transporte aéreo. Este fator favoreceu a abertura e entrada de companhias nacionais e internacionais no mercado Brasileiro, aumentando a concorrência e, com isso, obrigando estas empresas a adotarem novas estratégias para se manterem em um mercado globalizado. Uma das medidas adotadas foi à redução de custos, que pôde ser proporcionada pela incorporação das tecnologias de informação e da internet (1996), que, segundo Candioto (2012), assim como ocorreu em outros setores, a comercialização do turismo de uma forma geral também sofreu mudanças com o desenvolvimento da tecnologia e o alcance da informação.

A internet possibilitou às companhias aéreas o acesso direto aos consumidores finais, sendo desnecessário a intermediação dos serviços

prestados pelas agências de viagens. Este processo deu-se de forma lenta, iniciando-se com a redução de comissionamento das companhias aéreas para com as agências de viagens, guerra de tarifas entre as companhias aéreas, finalizando com a retirada definitiva deste recurso financeiro implementado desde o surgimento de sua atividade. Outros setores da atividade, como hotelaria, operadoras, locações de carro adotaram as mesmas medidas. Com isto houve uma redução considerável nas receitas das agências de viagens.

Diante da instabilidade que se abateu sobre o setor, seus gestores encontraram-se numa situação nunca vista antes, sem saber que atitude tomar. Várias pesquisas, estudos e propostas foram feitas na tentativa de salvar este segmento, que, desde o seu surgimento, configurou-se como o principal canal de distribuição dos produtores turísticos, assim como também um dos responsáveis pela divulgação dos destinos comercializados.

Para o enfrentamento das dificuldades expostas acima, autores como Candioto (2012), Tomelin (2001) e Marín (2004) apresentam sugestões a serem adotadas diante de tal cenário. Algumas medidas foram comuns a todos, como agregar valor ao produto, reduzir preços e custos, apresentar facilidades, elaborar pacotes personalizados, apostar em segmentos específicos do mercado, ampliar a melhoria do serviço prestado aos seus clientes, trabalhar a fidelização, prestar consultoria e absorver as novas tecnologias de informação como ferramenta de gestão. Apesar desta uniformidade de pensamentos, também foram apresentadas outras recomendações distintas conforme quadro abaixo:

Quadro 01: Estratégias sugeridas para a consolidação das agências no mercado.

AUTORES	ESTRATÉGIAS SUGERIDAS
Candioto (2012)	Preocupação com os detalhes, segurança e agilidade.
Tomelin (2001)	Criatividade, fidelização, fusão de agências, redes, franquias e agências virtuais, cobrança de honorários pelos serviços prestados ao cliente, diversificação de produtos.
Marín (2004)	Aceitar a tecnologia e tudo aquilo que ela possa oferecer, facilitar o consumo, diferenciação, conhecer melhor sua clientela, antecipar suas necessidades, oferecer uma melhor relação custo-benefício, aumentar a produtividade e explorar novas formas de atrair receitas, reformular o modelo de negócios.

Fonte: Elaboração própria (2017)

Apesar das inúmeras propostas acima citadas, a própria Candioto (2012, p.35) diz que:

Não se tem ainda uma fórmula única que possa ser aplicada para a sustentabilidade de todas as agências da era digital, assim como também não existe ainda um caminho único que todas possam seguir em segurança. O caminho de cada empresa deverá ser criado segundo suas características, sua capacidade e o mercado no qual está inserida.

Avanços e mudanças fazem parte do dia a dia das organizações, porém é de vital importância que seus gestores tomem providências para que estas não fiquem vulneráveis a ponto de desaparecerem do mercado. De acordo com Marín (2004, p.195):

Alguns empresários, sentindo-se ameaçados por tais mudanças, se mostram defensivos, tentam ignorá-las e enfrentam os novos desafios com estratégias convencionais, obtendo resultados quase sempre

decepcionantes. Ao mesmo tempo, empresários com maior visão de negócios conseguem enxergar as oportunidades intrínsecas no processo de mudança e convertem as supostas ameaças em lucrativos negócios turísticos.

Uma das oportunidades encontradas por empresas de outros setores da atividade foi o *e-commerce*, provocando o desenvolvimento de sites de compra para seus produtos, como por exemplo: Decolar.com, Submarino Viagens e Saraiva Viagens. No turismo, (CANDIOTO, 2012, p.30) enfatiza “que este tipo de comércio teve seu início com as companhias aéreas americanas que criaram seus próprios sites de venda de passagens aéreas. Depois, foi à vez de os grandes sites de venda oferecerem diversos produtos turísticos. As chamadas agências de turismo on-line”.

## **Agências de viagens online**

As agências virtuais, desde o boom da internet, surgiram com a proposta de oferecer os melhores serviços, com flexibilidade e vantagens para os consumidores. Nos primeiros anos de desenvolvimento de suas atividades, muitas organizações malograram como resultado da bolha da internet.

Esta trata-se de um fato relevante no mundo tecnológico, em um momento em que poucas pessoas usufruíam da internet e as redes sociais ainda não faziam parte do cotidiano dos usuários. Mesmo assim as perspectivas tecnológicas quanto aos retornos financeiros eram altas e, com isso, os investidores desembolsaram vultuosas quantias nas

empresas deste ramo. Só que estes prognósticos não se confirmaram, acabando por provocar a falência de muitas empresas.

O mercado, posteriormente, amadureceu, consolidou-se e as poucas empresas que sobreviveram criaram produtos e serviços a ponto de as colocarem numa situação de liderança, entre elas as agências virtuais.

As agências virtuais ou online são chamadas de OTA'S (On Line Travel Agencies), empresas que investem muito em tecnologia, pois dependem exclusivamente do seu site para comercialização Online de seus produtos, já que não atendem o público pessoalmente. Neste novo modelo, as OTA'S são focadas em atingir um amplo número de consumidores, a qualquer dia e horário, e sem limites geográficos. Elas conseguem disponibilizar todo o portfólio de produtos para o cliente e facilmente fazer atualizações de preços (SALVADO; FERREIRA; COSTA, 2012, *apud* PAZINI, ABRAHÃO 2014, p.10).

As OTAS comercializam os mesmos produtos das agências tradicionais, como pacotes, hotéis, passagens aéreas, cruzeiros, seguros saúde, transfers, ingressos, locação de carro e também disponibilizam uma série de informações necessárias á realização de uma viagem como: temperatura, clima, horário e disponibilidade de voos e hotéis, promoções, mapa da cidade, câmbio, etc. (GUIMARÃES, MENEZES, 2016).

Para ser uma agência *online* não basta apenas disponibilizar informações e comercializar produtos e serviços, conforme destaca Bowie e Buttle (2001,*apud* Pazini, Abrahão, 2014), quando diz que,

Para serem caracterizadas como empresas de distribuição online, estas oferecem: acesso à

informação em qualquer dia e horário; mobilidade para acessar a internet/informação em diversos dispositivos, e em qualquer lugar; rapidez e múltiplas opções de pesquisa, seja direta no fornecedor, ou indireta pelos intermediários; competitividade em tempo real, tanto em produto quanto em preço (transparência no mercado); relativa segurança para transações de reservas e pagamentos; e distribuição especializada.

O comércio eletrônico ou *e-commerce*, é um mercado que hoje movimentava cifras bilionárias e registra a abertura de cada vez mais novos negócios, como aponta o site E-commet (2016), a partir dos dados do Relatório *Conversion*, sobre o *e-commerce* brasileiro, que, no ano de 2016, apresentou um crescimento de R\$ 69,76 bilhões para o ano, gerando um crescimento de 25% se comparado com o ano passado.

Estes dados são suficientes para apontar o cenário do *e-commerce* nacional como o mais promissor para investimentos. O site Agência Life (2016) mostra o mesmo relatório apresentando ainda que é esperado, quanto aos produtos e serviços relacionados a Viagens, a liderança em sua lista, com um faturamento de R\$ 10,48 bilhões, representando 15,03% do total esperado para o ano.

Hoje, os consumidores turísticos podem solicitar e comprar produtos e serviços através de sites dos próprios fornecedores do turismo, agências tradicionais e agências virtuais, a escolha de um destes canais vai depender do perfil deste cliente, suas necessidades e conhecimento.

## **Atributos das agências tradicionais x agências online**

Os serviços comercializados pelas agências virtuais, são os mesmos praticados pelas agências tradicionais. Apesar de algumas seme-

lhanças, elas possuem diferenças que precisam ser levadas em consideração por se encontrarem em contextos de mercados distintos.

Com base em um compêndio elaborado por Guimarães e Menezes (2016) dos autores Bona e Petrocchi (2003), Peterkin (2014), Pazini e Abrahão (2014), Tomelin (2001), Cavanillas (apud PINTADO, 2010), Lohmann (2008), o presente estudo apresenta no quadro 02 algumas semelhanças e diferenças necessárias ao entendimento do contexto das agências tradicionais e *online*.

Quadro 02: Principais características das agências de turismo tradicionais e das OTAS.

Agências de Turismo Tradicionais	OTAS
Comercialização de pacotes de viagens, passagens aéreas, ingressos, seguros de viagem, reservas de meios de hospedagens, serviços de transfers, alugueis de veículos, etc.	Comercialização de pacotes de viagens, passagens aéreas, ingressos, seguros de viagem, reservas de meios de hospedagens, serviços de transfers, alugueis de veículos, etc.
O atendimento é físico, por telefone, ou por alguns meios <i>online</i> .	O atendimento é somente <i>online</i> .
Para efetivação da compra é necessária a intermediação do agente de viagem.	O cliente sozinho pesquisa, reserva e efetua a compra.
Assessoria e consultoria turística pelo agente de viagem.	Há algumas dicas somente <i>online</i> no site da empresa.
Alto custo de manutenção com gastos como alugueis, impostos, salários, etc.	Menor custo de manutenção.

Fonte: Baseado em Bona e Petrocchi (2003), Peterkin (2014), Pazini e Abrahão (2014), Tomelin (2001), Cavanillas (apud PINTADO, 2010), Lohmann (2008).

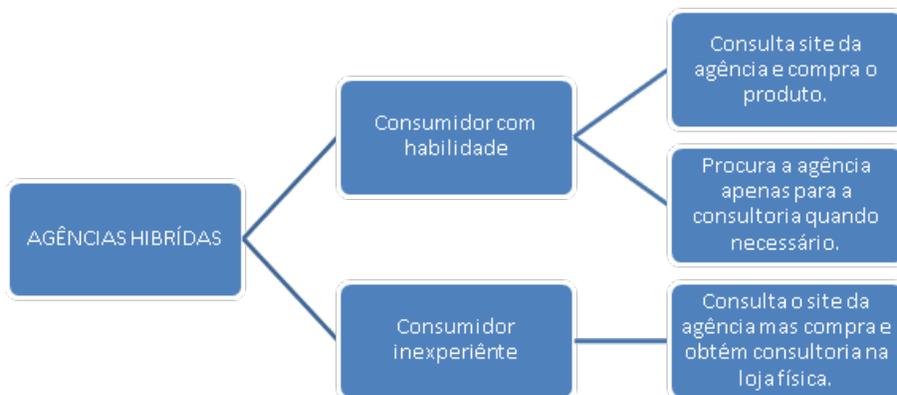
Como se pode observar, as agências se assemelham nos tipos de produtos comercializados, sendo importante ressaltar que a forma de comercialização das OTAS, apresenta uma fraqueza para aqueles consumidores mais inexperientes. A partir de Buhalis e Law (2008); Salgado, Ferreira e Costa (2012), Panzini e Abrahão (2014) apresentam dois tipos de consumidores e a forma como lidam com as empresas *online* quando dizem que:

Nas compras online o consumidor é responsável por todas as suas escolhas. Muitos têm experiência e capacidade para planejar e executar uma viagem sozinhos, pois também têm facilidade de lidar com diversos recursos disponíveis na internet. Mas outros às vezes se deixam levar pelo impulso ou pelo preço, e não tem consciência e condições de lidar com situações adversas. Além disso, é necessário certa habilidade para selecionar sites e fontes confiáveis para compras online.

Diante deste novo contexto, surge uma nova estratégia apresentada por Guimarães e Menezes (2016) apostando nas agências híbridas ou “*brick and click*”, que é a junção de uma agência física com os meios tecnológicos, desenvolvendo a venda *online* e *offline*, permitindo ao cliente escolher a forma de adquirir produtos e serviços turísticos conforme seu perfil e preferência.

Entende-se como uma opção para as agências que almejam repositonar-se no mercado, pois proporcionará o atendimento tanto a consumidores inexperientes e inseguros nas compras *online*, assim como aos mais habilitados em tecnologias, empregando para estes os serviços de consultoria quando necessitarem, e não deixando de comercializar seus produtos quando da não utilização de opiniões especializadas, uma vez que detém também os serviços *online*, conforme apresentado na figura 01.

Figura 01 – Formas de comercialização das agências híbridas.



Fonte: Elaboração própria (2017).

Com isto, as empresas tradicionais terão condições de competir em igualdade com as agências *online*. As agências híbridas se apresentam como uma oportunidade, pois é uma forma de se aplicar a consultoria, que é tão discutida por diversos autores, mas que encontra-se com difícil aplicação em um mercado que não está acostumado a pagar para obter informações.

Esta necessidade e importância da disponibilidade de uma consultoria não é vista apenas pelas agências tradicionais e consumidores, mas passa a ser observada também pelas agências virtuais como apregoa Vicentin e Hoppen (2003) apud Panzini e Abrahão (2014), que cita como exemplo a agência de viagem *online* Hotel Urbano, que optou por atuar também no mercado *offline*, com a abertura de lojas físicas em shoppings:

A justificativa foi à necessidade de se aproximar ainda mais do consumidor, captar novos clientes e prestar assessoria para aqueles que desejam conhecer o produto, além de esclarecer dúvidas e dicas para fazer a compra diretamente pelo site. O reconhecimento do relacionamento humano nas relações comerciais “obrigou as empresas atuantes na internet a criar suas estruturas físicas para dar suporte às vendas nos sites, sinalizando a emergência de negócios híbridos.”

Neste sentido, as agências *online* sentem a necessidade de adotar as mesmas estratégias de comercialização das agências tradicionais para não perderam o mercado, assim como as agências convencionais incorporam cada vez mais a tecnologia buscando otimizar os seus produtos e serviços e conquistar um diferencial competitivo.

## Metodologia

O presente estudo aplica uma metodologia com abordagem qualitativa e de caráter analítico e exploratório, em que, primeiramente, realizou-se a pesquisa bibliográfica, na qual buscou-se em livros e artigos nacionais e internacionais o embasamento teórico sobre o tema em questão.

A pesquisa exploratória foi realizada em sites de viagens *online*, que foram identificadas, pela *Techinbrazil* (2015) como as principais empresas *online* do mercado turístico Brasileiro. As agências apontadas foram: Decolar.com, Booking.com, Hotel Urbano, Submarino Viagens, Viajanet e Hotéis.com, conforme apresentadas no quadro 03 juntamente com as suas principais características.

Os dados apresentados pela *Techinbrazil* informam ainda que as agências de viagens *online* no Brasil estão cada vez mais populares, colocando o país como o maior mercado de turismo da America Latina.

Quadro 03: Relação de agências *online* e suas características

AGÊNCIAS ONLINE	CARACTERÍSTICAS
Decolar.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder no setor de OTAS no país;</li> <li>- Presente em 21 países;</li> <li>- Faturamento anual de US\$ 4 bilhões, dos quais 55% são provenientes do mercado Brasileiro;</li> <li>- Comercializa hospedagem, passagem aérea, pacotes, aluguel de carro, tickets, seguros, transfers, cruzeiros, ônibus.</li> </ul>
Booking.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder mundial em reservas de quarto de hotéis;</li> <li>- 900 mil transações diárias;</li> <li>- Está presente em 221 países;</li> <li>- Comercializa hospedagem em hotéis.</li> </ul>
Hotel Urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma das OTAS Brasileiras mais relevantes;</li> <li>- Faturamento de R\$ 500 milhões em menos de 03 anos de operação;</li> <li>- Inicialmente surgiu como um site de compras coletivas, tornando-se no ano seguinte em uma agência virtual;</li> <li>- Comercializa reserva em hotéis, pacotes, ingressos, passeios e passagens aéreas.</li> </ul>
Submarino viagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Está entre as maiores agências do Brasil;</li> <li>- Comercializa passagens aéreas e acomodação em hotéis em mais de 150 destinos, pacotes, cruzeiros, ingressos e locação de carro.</li> </ul>
Viajanet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principal público da empresa são as classes C, D, E;</li> <li>- Oferece pacotes promocionais para diferentes destinos;</li> <li>- Ajuda os viajantes com menos experiência como a tradução de termos estrangeiros, muito utilizados nesse setor;</li> <li>- Faturamento de R\$ 400 milhões em 2012;</li> <li>- Comercializa passagens aéreas, hotéis e locação de carro.</li> </ul>

Hoteis.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa é uma afiliada da Expedia Inc. com sede em Dallas, nos Estados Unidos;</li> <li>- Oferece mais de 257 mil quartos em todo o mundo;</li> <li>- A Hoteis.com chegou ao Brasil em 2012, junto com a Expedia que também abriu seu primeiro escritório no país naquele ano;</li> <li>- Comercializa apenas hospedagem.</li> </ul>
------------	---

Fonte: Technibrazil (2015)

O enfoque desta pesquisa está concentrado nos sites Decolar.com, Hotel Urbano e Submarino Viagens, que comercializam serviços similares aos das agências físicas e são considerados um dos mais representativos em termos de vendas *online*, apresentando também uma diversificação maior de produtos, proporcionando assim um melhor comparativo entre agências *online* e agências tradicionais, uma vez que estas últimas possui este item como uma de suas principais peculiaridades.

A pesquisa foi realizada no período compreendido entre junho/2016 à setembro/2016 levando-se em consideração as mesmas condições de acesso aos sites, computador e conexão de internet.

Por meio da análise de conteúdo, foram observados nos sites os aspectos segurança, facilidade de uso, velocidade do site, conteúdo útil e relevante, capacidade de reservar todos os serviços em uma só transação, flexibilidade de reserva e opção de ordenação. Não foram considerados as baixas tarifas, design ou apresentação do site. As baixas tarifas foram desconsideradas por dependerem da negociação e volume de vendas que a agência possui, variando em determinados períodos de empresa para empresa (*online* e *offline*) e, quanto ao design e apresentação do site, por não ter como medir esta variável com uma agência física.

Estes itens foram apontados no estudo publicado por Dong Jin Kim, Woo Gon Kim e Jin Soo Han (2007) intitulado “A perceptual mapping of line travel agencies and preference attributes”, que analisou nos Estados Unidos os atributos preferenciais que leva os consumidores a optarem pelo uso das agências *online*.

Partindo-se do pressuposto que estes atributos preferenciais levam os consumidores a optarem pelo uso das agências *online*, procurou-se identificar se as empresas selecionadas correspondem a estas expectativas, encontrando, assim, vantagens e desvantagens para a sua utilização em detrimento das agências tradicionais, objetivo central deste estudo.

## **Análise dos resultados**

A *web* apresenta ao consumidor uma variedade de sites de negócios, com recursos e características diferentes, como resultado, a segurança desempenha um papel central na gestão dessas transações, cuja falta torna-se a principal razão pela qual muitos consumidores não realizam compras *online* (WU; CHANG, 2006). Esses consumidores temem pela exposição dos dados pessoais, assim como das informações do cartão de crédito, chegando muitas vezes a acessar os sites para realizar consultas, mas optando por efetivar sua compra em uma agência convencional. Eles procuram sites mais conhecidos e consolidados no mercado para realizarem suas compras, supondo serem mais seguros.

A facilidade para utilização do site, assim como sua velocidade são outros fatores a serem considerados, pois o consumidor procura conveniência e agilidade. Segundo Dong Kim, Woo Kim e Han (2007), a facilidade de uso e velocidade é um componente crítico na decisão

de aceitar as novas tecnologias. Este fator se deve principalmente pelas condições de acesso aos sites e disposição de seus usuários.

A segurança e facilidade de uso do site está ligado também às informações necessárias e disponíveis que devem constar no site, pois, como o consumidor não possui assistência e muitas vezes não dispõe de um profundo conhecimento acerca dos detalhes que permeiam uma viagem, precisará estar munido de informações fornecidas pela agência *online*, como: mapas, conversores de moeda, relatórios meteorológicos, vacinas, passaportes, vistos, entre outros.

A capacidade de reservar todos os serviços em uma só transação, assim como a flexibilidade para alterar, cancelar ou adicionar outros serviços e datas são aspectos relevantes, visto que agiliza o processo e diminui o tempo gasto de pesquisa.

Outro item facilitador e que também agiliza o processo de reserva e compra é a exposição de preços com base na opção de classificação que pode ser de menor preço, melhor pontuação, classificação por estrelas, mais vendidos e demais aspectos de filtragem. O consumidor faz a solicitação da cotação e especifica como prefere que sua pesquisa seja apresentada.

Diante do exposto, segue abaixo os dados coletados e analisados.

Quadro 04: Análise dos atributos da Decolar.com

VARIÁVEIS ANALISADAS	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS
Segurança	Apresenta certificado de segurança. Na efetivação da compra, no item política de privacidade está explícito que as normas de segurança estão vinculadas a legislação brasileira.
Facilidade de uso	Fácil utilização, Estes não apresentam códigos e como são autoexplicativos não apresentam dificuldades para a comercialização de seus produtos.
Velocidade do site	Rápida
Conteúdo útil e relevante	As informações são escassas, onde encontrou-se apenas mapa de localização dos hotéis, conversão de moedas e avisos para que os passageiros verificassem a necessidade de vistos, vacinas e etc.
Capacidade de reservar todos os serviços em uma só transação	Em uma única reserva pode-se agregar diversos produtos como hotel, passagem, locação de carro, ingressos e etc.
Flexibilidade de reserva	O site apresenta grande flexibilidade, podendo alterar, adicionar ou excluir diversos produtos ou serviços.

Opção de classificação	Esta agência <i>online</i> apresenta diversas modalidades de classificação como: os mais vendidos, classificação por estrelas, menor preço, melhor pontuação, melhor localização, melhor preço/qualidade;
------------------------	---

Fonte: Elaboração própria (2017).

Pode-se observar que a Decolar.com tem como pontos fortes, a capacidade de reservar todos os serviços em uma só transação, flexibilidade no seu manuseio e diversidade de opções na classificação de modalidades de busca. A união destes atributos propicia outra vantagem que é a agilidade. Quanto às facilidades de uso e segurança apresentam-se de forma satisfatória, deixando a desejar, contudo, no quesito informação, em que propõe ao cliente novas pesquisas.

Quadro 05: Análise dos atributos do Hotel Urbano

VARIÁVEIS ANALISADAS	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS
Segurança	Apresenta certificado de segurança. Na efetivação da compra, no item política de privacidade enfatiza que não armazena os dados do cartão de crédito.
Facilidade de uso	Fácil utilização.
Velocidade do site	Rápida
Conteúdo útil e relevante	No item viajante HU, encontra-se um sistema inteligente de perguntas e respostas com relação a vistos, vacinas, passaporte, crianças desacompanhadas, como manusear o site, dicas para o cliente em sua primeira viagem ao exterior, dicionário do viajante com os termos comumente utilizados no turismo e cuidados especiais com relação a gestantes, enfermos e portadores de necessidades especiais.

Capacidade de reservar todos os serviços em uma só transação	As reservas dos produtos e serviços são feitas em separado.
Flexibilidade de reserva	Não existe flexibilidade na efetivação de uma reserva, qualquer alteração necessária requer uma nova consulta.
Opção de classificação	Como modalidade de classificação, têm-se apenas: relevância e menor preço.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Neste site, identificou-se como vantagem a preocupação em munir o consumidor de informações necessárias a realização de uma viagem. Este apresenta certa segurança, é de fácil utilização e rápido, embora deixe a desejar em relação a capacidade de reservar todos os serviços em uma só transação, flexibilidade de reserva e opções de classificação, exigindo assim uma maior disponibilidade de tempo do cliente para efetuar uma compra.

Quadro 06: Análise dos atributos da Submarino Viagens

VARIÁVEIS ANALISADAS	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresenta certificado de segurança, no tópico política de privacidade, o cliente fica sabendo como suas informações serão salvaguardadas, embora ressalte que medidas de segurança relativas à internet não são totalmente infalíveis, quanto aos dados do cartão de crédito, o site explica que seu sistema dispõe de tecnologias mais seguras no que se refere a proteção de seus dados, cumprindo todas as normas internacionais que legislam sobre a matéria, alegando que hoje em dia o pagamento por meio da internet é mais seguro que a compra direta.</li> <li>- Utiliza o Certisign, que certifica e garante a mais alta tecnologia de segurança, utilizando sofisticados programas de criptografia e certificação digital.</li> <li>- Disponibiliza também uma central de atendimento ao cliente.</li> </ul>

ATRIBUTOS DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS ONLINE NO MERCADO BRASILEIRO

Facilidade de uso	Fácil utilização
Velocidade do site	Um pouco mais lento em relação às demais agências pesquisadas.
Conteúdo útil e relevante	Apresenta de forma tímida algumas dicas de restaurantes e atrações, no item condições gerais, fala da necessidade de providências no tocante a vistos, vacinas, passaporte e de algumas providências necessárias a serem tomadas quando se trata de um menor desacompanhado. Apresenta como um diferencial o roteiro discriminado do pacote escolhido pelo cliente.
Capacidade de reservar todos os serviços em uma só transação	As reservas dos produtos e serviços são feitas em separado. Alguns produtos o site chega a sugerir entrar em contato por telefone.
Flexibilidade de reserva	Pouca flexibilidade, para nova reserva, há a necessidade de se refazer a busca.
Opção de classificação	Esta apresenta como modalidade de classificação: menor preço, maior preço, nome do hotel ou recomendados.

Fonte: Elaboração própria (2017).

A análise feita na Submarino Viagens identificou como benefício a preocupação com a segurança, procurando apresentar o máximo de informações necessárias, com o intuito de proporcionar proteção ao consumidor. É de fácil utilização, mas apresenta baixa velocidade - tendo em vista que o site está ligado ao portal Submarino.com que trabalha com outras modalidades de *e-commerce* - pouca flexibilidade e opções de classificação, assim como limitado conteúdo útil e relevante, embora destaque-se na apresentação de roteiros discriminados de acordo com o pacote escolhido pelo cliente.

Diante do conteúdo exposto, constatou-se que, das agências *online* pesquisadas, nenhuma conseguiu, na sua totalidade, atender a todos os pré-requisitos apontados como preferenciais pelos consumidores,

deixando, portanto, uma lacuna a ser suprida pelo agente de viagens tradicional.

A segurança é um item muito considerado ao se realizar uma compra *online*. Nas agências tradicionais, esta variável não é observada, visto que o cliente possui um contato maior com o agente de viagens. Constatou-se, na pesquisa realizada, que as agências *online* possuem preocupação com quesito segurança, estando este item mais evidente na Submarino Viagens.

Quanto ao conteúdo autoexplicativo dos sites, estes, ao não se utilizarem de códigos, acabam por tornar o acesso mais fácil. Mesmo para pessoas inexperientes, as respostas dadas são rápidas. Constatou-se que o site Submarino Viagens se apresentou de forma mais lenta que as demais agências pesquisadas, sendo interpretado pela pesquisadora como um site detentor de conteúdos pesados. O item facilidade de uso foi o único quesito observado em todos os portais pesquisados.

Quanto aos conteúdos úteis e relevantes, as empresas *online* apresentam uma lacuna quando comparadas às agências tradicionais. Neste contexto, apenas um portal apresentou este quesito. Os consumidores necessitam de informações específicas, dependendo do destino escolhido para conceber uma viagem, principalmente quando se trata de uma viagem internacional.

As agências físicas não só fornecem às informações, estas também ajudam o cliente a providenciar toda a documentação necessária, bem como informam sobre os locais para se tomar as devidas providências. A agência *online* Hotel Urbano apresenta uma maior preocupação com este detalhe, enquanto a Decolar. Com e a Submarino Viagens são mais sucintas, atendo-se a informar, nas condições gerais, sobre a ne-

cessidade de se verificar, dependendo do destino escolhido, algum tipo de documentação necessária para a realização da viagem.

Os itens Capacidade de reservar todos os serviços em uma única transação, Flexibilidade de reserva e Opção de classificação estão muito ligados à agilidade. Das empresas pesquisadas, destacou-se a Decolar.com, por apresentar as 03 variáveis de forma rápida e com mais opções de escolhas. A Submarino, em algumas situações de reserva, solicita que o cliente entre em contato por telefone para realizar a reserva. As agências tradicionais possuem a facilidade de apresentar diversos produtos em uma única transação, modificar a reserva mediante solicitação do cliente, assim como tem a possibilidade de apresentar preços compatíveis com a necessidade do consumidor.

## Considerações finais

Os modelos clássicos de operacionalização das agências de viagens vêm passando por uma mudança de paradigmas que precisa ser enfrentada. Essas mudanças iniciaram-se com o advento da internet, que provocou alterações nos relacionamentos entre fornecedores, agentes de viagens e consumidores, nas formas de comercialização, na divulgação de produtos e serviços, no surgimento de novos canais de distribuição e na redução de receitas, quando, inclusive, chegou-se a cogitar quanto a sua permanência no mercado.

O surgimento das agências *online*, empreendidas por gestores de outras atividades e encaradas como um novo canal de distribuição, também dificultou o desenvolvimento dos trabalhos das agências tradicionais. Estas, com mais recursos financeiros, realizaram grandes

investimentos em tecnologia e entraram agressivamente para um mercado que já vinha enfrentando dificuldades.

Embora os produtos e serviços relacionados às viagens venham apresentando faturamentos surpreendentes, as agências *online* ainda precisam se reestruturar para melhor atender um consumidor que também mudou em função das novas tecnologias. Estes procuram sites que lhes proporcionem conveniência e agilidade, como pode ser observado no escopo deste trabalho, em que elenca-se 07 variáveis correspondentes ao que se espera em termos de prestação de serviços das agências *online*, que são: segurança, facilidade de uso, velocidade do site, conteúdo útil e relevante, capacidade de realizar todos os serviços em uma única transação, flexibilidade de reserva e opção de classificação.

A pesquisa realizada constatou que as agências online possuem a preocupação em transmitir a informação de que o site é seguro, apresentando diversos recursos, são fáceis de usar e apresentam uma certa velocidade na resposta. Contudo, deixam a desejar em relação aos conteúdos essenciais para a realização de uma viagem sem transtornos, quanto a capacidade de realizar todos os serviços em uma única transação, flexibilidade de reserva e opção de classificação, itens ligados a agilidade. Algumas empresas não conseguem responder com a finco esta demanda do mercado.

Estas desvantagens deixam lacunas, abrindo mais espaço às agências de viagens tradicionais, pois o consumidor não se sente inseguro ao efetuar suas reservas, compras de produtos e serviços. O contato do consumidor com o agente de viagem é mais intenso, podendo obter um produto personalizado numa única transação, flexível em termos de alterações, com dicas, informações detalhadas acerca de documentações e providências necessárias para a realização da viagem.

As agências tradicionais precisam utilizar os avanços tecnológicos a seu favor, preenchendo estas lacunas e até mesmo apostando na possibilidade de tornar-se uma agência híbrida, obtendo, assim, a possibilidade de uma maior ampliação de sua atuação no mercado. As agências online, por detectarem fraquezas com relação a pouca informação disponível e conhecerem a diversidade de informações que são necessárias para a realização de uma viagem, já estão abrindo agências físicas para suprirem esta necessidade.

Cabe, portanto, às agências convencionais seguirem o mesmo exemplo. A forma como cada empresa atua neste cenário aliado ao perfil deste cliente será o fator decisório para a escolha de uma empresa em detrimento de outra.

Este estudo apresenta relativa limitação, pois adota os atributos preferenciais que levam os consumidores dos Estados Unidos a optar pelo uso das agências *online*. Neste sentido, sugere-se a realização de pesquisa diretamente com os consumidores turísticos Brasileiros.

## REFERÊNCIAS

AGENCIA LIFE. Mercado de E-commerce na contramão da crise. Disponível em: <http://www.agencialife.com.br/mercado-de-e-commerce-na-contramao-da-crise/>. Acessado em 20/12/2016.

BENI, M.C. **Globalização do Turismo: megatendências do setor e a realidade Brasileira. São Paulo: Aleph, 2011.**

BERNE, C.; GONZALEZ, M.; MUGICA, J. How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*. v. 33, p. 205 – 214, 2012.

CANDIOTO, M. F. *Agências de turismo no Brasil: embarque imediato pelo portão dos desafios*. Coordenador: Eduardo Sanovicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CARVALHO, M.S.R.M. *A trajetória da internet no Brasil: do surgimento das redes de computadores à instituição dos mecanismos de governança*. Dissertação de mestrado em ciências de engenharia de sistemas da computação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

CHIOU, W.C.; LIN, C.C.; PERNG, C. *Case Study: A strategic website evaluation of online travel agencies*. **Tourism Management**. **32**, 1463-1473, 2011.

CID, L.R.; BREA, J.A.F; VALCARCEL, D.R. Las agencias de viajes ante la influencia de las redes sociales em el turismo. El caso de Ourense. Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. v.13, n.4, p. 829-836, 2015.

ECOMMET. E-Commerce movimenta R\$ 69,76 bi em 2016. Disponível em: <http://www.ecommet.com.br/blog/e-commerce-movimenta-bilhoes-em-2016/>. Acessado em 20/12/2016.

GUIMARÃES, M.G.; MENEZES, V.O. O mercado de viagens no Brasil e a influência da internet: as agências tradicionais e agências online. **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**. v.20, n.9, p. 19-39, 2016.

KIM,D.J, KIM, W.G.; HAN, J.S. A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes. *Tourism management*. 28, p.591-603, 2007.

LEITE, F.C.L & RUIZ, T.C.D. Um panorama sobre o mercado de agenciamento de viagens em Florianópolis –SC. **Caderno de estudos e pesquisas do turismo**. v.5, n.7, 64-85, 2016.

MARIN, A. *Tecnologia da informação nas agências de viagens: em busca da produtividade e do valor agregado*. São Paulo: Aleph, 2014.

MERAS, A.A. Aproximación al marco jurídico de la contratación electrónica de servicios turísticos y de las agencias de viaje on-line. **Investigaciones Turísticas**. 4, p.99-118, 2012.

NUSAIR, K.K.; BILGIHAN, A.; OKUMUS, F; COBONOGLU, C. Generation y travelers commitment to online social network websites. **Tourism Management**. 35, p.13-22, 2013.

PAZINI, R; ABRAHÃO, C. Agências de turismo no contexto dos multicanais de distribuição – os desafios do mercado online e offline de viagens. **Anptur**, 2014.

PORTAL EDUCAÇÃO. História da internet no Brasil, 2014. Recuperado em 21 de novembro 2016, de <http://www.portaleducacao.com.br/informatica/artigos/53793/historia-da-internet-no-brasil#ixzz4GGYq4qqH>.

SANT'ANNA, A.L.P.; JARDIM, G.S. Turismo on-line: oportunidades e desafios em um novo cenário profissional. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**. v.2 n.3, p.1-14, 2007.

SILVA, G.M., GONÇALVES, H.M. Causal recipes for customer loyalty to travel agencies: differencer between online and offline customers. **Journal of Business Research**. 69, p. 5512-5518, 2016.

TECH IN BRAZIL. Agências de viagens on line no Brasil. Disponível em: <https://techinbrazil.com.br/agencias-de-viagem-online-no-brasil>. Acessado em: 20/12/2016.

TOMELIN, C.A. Mercado de Agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

WU, J.J.; CHANG, Y.S. Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies. **Tourism Management**. 27, p.1253-1261, 2006.

# MARCA NATAL: ANÁLISE E MONITORAMENTO A PARTIR DO “SAFFRON CITY BRAND CRITERIA” (2015 E 2018)

Maria Carolina Cavalcante Dias  
Lissa Valéria Fernandes Ferreira

## Introdução

O contexto dos destinos turísticos nacionais e internacionais revela o aumento e intensificação da competitividade do setor turístico (WEF, 2017), onde, cada vez mais, é possível observar a busca e o desenvolvimento de estratégias e mecanismos para um posicionamento e diferenciação favoráveis neste segmento. Entre eles, pode-se observar a incorporação da gestão estratégica de marcas de destinos, produtos e serviços turísticos, seja com a finalidade de atrair mais visitantes, investimentos e circulação de capital, seja para implementar, fortalecer e realinhar ações internas de desenvolvimento da atividade turística junto às comunidades, *stakeholders* e gerências do turismo local.

Neste cenário, a eficácia das estratégias de Marketing e de gerenciamento de Marca/Branding adotadas pelos destinos ao redor do mundo tem se apresentado como um indicador relevante para a compreensão sobre a competitividade da localidade e de seu posicionamento de mercado, utilizando-se do monitoramento do panorama composto pelas fortalezas, fragilidades, oportunidades e ameaças do destino.

Na realidade brasileira, o uso da gestão estratégica de marcas pelos destinos turísticos é tema recente, tanto para as localidades quanto para a literatura do turismo. Entre os 65 destinos de relevância nacional apontados no Índice de Competitividade do Turismo Nacional — Relatório Brasil 2015 (Brasil, Ministério do Turismo 2015), as cidades e destinos turísticos que buscam o trabalho de suas marcas enquanto ferramenta estratégica, estão localizadas principalmente nas regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste. Entre elas, destacam-se Gramado (RS), que busca gerar a imagem de “destino turístico modelo” (AZAMBUJA, 2015, P. 140), São Paulo (SP), que estabeleceu sua identidade visual com foco “na variedade e quantidade de experiências únicas e surpreendentes” que acontecem na cidade (SPTURIS, 2012) e o Rio de Janeiro (RJ), comumente conhecida pelo epíteto “Cidade Maravilhosa”, que utiliza a marca Visit.Rio como marca de promoção e comunicação turística local (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2015).

No entanto, muitos destinos brasileiros ainda não possuem uma marca turística definida que possa contribuir para a sua diferenciação e posicionamento no mercado nacional e internacional. Este fato pode ser observado no Nordeste brasileiro, especificamente nos destinos que competem de forma direta e no mesmo segmento de mercado, especialmente no de turismo de Sol e Praia, predominante na região (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

Apontado pelo Anuário 2017 da Associação Brasileira das Operadores de Turismo — BRAZTOA (ano base 2016) como destino turístico doméstico líder — com 64,6% do atendimento da demanda efetiva de viajantes através das operadoras associadas —, o Nordeste se destaca por seu litoral extenso e característica climática de verão durante grande parte do ano (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010). A região

também detém o maior número de destinos de relevância nacional apontados pelo Índice de Competitividade do Turismo Nacional (2015) (Quadro 01).

Quadro 1: Destinos de Relevância Nacional do Nordeste Brasileiro.

Estado	Destinos
Alagoas	Maceió e Maragogi
Bahia	Maraú, Lençóis, Porto Seguro, Salvador, Mata de São João
Ceará	Aracati, Fortaleza, Jijoca de Jericoacoara e Nova Olinda
Maranhão	Barreirinhas e São Luís
Paraíba	João Pessoa
Pernambuco	Fernando de Noronha, Ipojuca, Recife
Piauí	Parnaíba, São Raimundo Nonato e Teresina
Rio Grande do Norte	Natal e Tibal do Sul
Sergipe	Aracaju

Fonte: Índice de Competitividade do Turismo Nacional – Relatório Brasil 2015 (Ministério do Turismo, Brasil, 2015).

Dentre estes destinos, o presente estudo possui foco na cidade de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte, que se destaca por estar entre os destinos do nordeste mais vendidos entre as principais agências de viagens e turismo do Brasil, como CVC, Visual Turismo e Flytour, aponta o Ministério do Turismo (2017) com base em levantamento da Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV).

Por outro lado, o estudo de Porpino (2015) analisou o posicionamento da cidade de Natal através da percepção de operadores de turismo da cidade de São Paulo, principal estado emissor brasileiro, e constatou que embora o destino seja avaliado positivamente - com destaque para os atributos correspondentes às suas praias, belezas naturais, hotelaria, receptividade da comunidade local e gastronomia - o destino

não possui um diferenciação relevante, além de possuir concorrentes diretos na Região devido as suas similaridades físicas, geográficas, e na oferta de produtos e serviços turísticos, dificultando o estabelecimento de um diferencial no mercado turístico.

Ao identificar este contexto, Porpino (2015) aponta para a necessidade do estabelecimento de diferenciais competitivos e do desenvolvimento de uma identidade que possa expandir e incrementar a atividade turística destes destinos para além do segmento de sol e praia.

De acordo com a *World Tourism Organization* (UNWTO, 2009), no que diz respeito à competitividade de um destino turístico, cada vez mais será necessário reconhecer a importância de suas marcas, e os destinos que “claramente não entendem, articulam e aplicam a essência e os valores de suas marcas nos comportamentos e comunicações de marketing, ficaram para trás de seus concorrentes”.

A ausência da manutenção de uma estratégia de marca que possa diferenciar, identificar e posicionar estes destinos, além de comprometer a sua competitividade no segmento predominante, também pode prejudicar o alinhamento e a busca de outras oportunidades no mercado turístico e/ou através dele.

Diante deste panorama, o presente estudo apresenta a análise da marca da cidade de Natal (RN) a partir do “Saffron City Brand Criteria” realizada com base nos principais resultados obtidos do projeto piloto concluído no estudo A Marca da Cidade de Natal nos Critérios do “*The Saffron European City Brand Barometer*” assinado por Dias e Ferreira (2015) como conclusão do Curso de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), bem como a sua segunda aplicação no ano de 2018, apresentada como parte de dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Turismo da

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) defendida no ano de 2018.

Os estudos foram desenvolvidos paralelamente à criação do Grupo de Pesquisas em Marcas e Marketing, no Departamento de Turismo da UFRN (2017) e fazem parte da iniciativa em aprofundar o conhecimento sobre destino e a marca do destino Natal, bem como de oferecer subsídios que possam contribuir no desenvolvimento e implementação de estratégias para sua melhoria e aprimoramento à medida que buscou:

I. Identificar os ativos do destino que compõem as percepções dos gestores e representantes do trade turístico local referente à marca Natal;

II. Compreender os aspectos de diferenciação e posicionamento nas percepções dos gestores e representantes do destino;

III. Compreender como as marcas são gerenciadas na perspectiva de destino turístico.

A presente pesquisa, de caráter qualitativo, se deu através da realização de entrevistas abertas semiestruturadas com representantes do trade turístico da cidade de Natal, utilizando roteiro de entrevistas composto por 10 questões abertas e construído com base no parâmetro apresentado pelo estudo *“The Saffron European City Brand Barometer”* (HILDRETH, 2008: SAFFRON BRAND CONSULTANTS).

A utilização deste parâmetro para o presente estudo justifica-se no fato de ser esta uma metodologia qualitativa com foco na percepção dos indivíduos em relação à cidade em que vivem e/ou que visitam. Além disso, apesar de surgirem de um estudo realizado no contexto das cidades europeias, estes critérios são apresentados como fatores para o desenvolvimento da marca de uma cidade independentemente de

sua localização geográfica. Ademais, estudos como o de Herget, Petrů, Abrahám, (2015) apontam o estudo da Saffron como mais relacionado ao turismo do que outros modelos que analisam aspectos mais gerais como educação, economia e infraestrutura.

Para o turismo, um diagnóstico em profundidade sobre a marca de uma localidade contribui para as estratégias de posicionamento e (re) posicionamento do destino, tendo como objetivo comunicar realidades e perspectivas, compreendendo características econômicas, sociais, culturais, ambientais e políticas da localidade. Ele deve contribuir para a promoção dos destinos, para valorização de seus atrativos, cultura local, e mediar ações para o favorecimento do bem-estar dos residentes, além de tornar a localidade mais competitiva.

Desta forma, o acompanhamento das ações voltadas para a consolidação e manutenção de um destino turístico como marca permite aos agentes econômicos informações mais precisas sobre as motivações das demandas atuais e potenciais, e sobre os recursos e ações existentes na localidade. Para Kotler *et al* (2007) a imagem de um lugar deve ser atraente, mas precisa refletir as qualidades reais e críveis que o lugar possui e, para isso, é necessário um bom diagnóstico de marketing, a melhoria empenhada do produto e a invenção criativa de símbolos.

Por fim, destaca-se a relevância teórica da presente pesquisa, à medida que se espera contribuir com os estudos ligados à gestão estratégica de destinos turísticos, e por basear-se em um parâmetro respaldado que auxilia no diagnóstico e na compreensão da análise da marca do destino.

A seguir, estão apresentadas as reflexões teóricas basilares dos estudos, bem como os resultados obtidos em cada um dos trabalhos realizados nas duas etapas de pesquisa – a primeira no ano de 2015 e a

segunda no ano de 2018 – e a da comparação entre eles. Por fim, estão apresentadas as conclusões dos estudos, com foco nos principais resultados obtidos, bem como agenda de pesquisas futuras.

## **Branding de destinos turísticos: dinâmicas e possibilidades**

A conceituação do termo *Branding* de Destinos é alvo de diferentes entendimentos na literatura sobre o tema. Por um lado, Qu *et al.* (2011), Park e Patrick (2006), Zenker, Braun e Petersen (2017) apontam o “*destinations branding*” ou *branding* de destinos como um conceito bem estabelecido na academia e na prática, definido como uma ferramenta de marketing destinada a comunicar a identidade única de um destino e a distingui-lo de outros destinos (CAI, 2002).

Por outro lado, Balakrishnan (2009) considera que o *branding* de destinos turísticos é complexo, pois seu conceito inclui elementos do *branding* de produtos, serviços e empresas, à medida que atua como uma marca “guarda-chuva” para uma multiplicidade de produtos e serviços que podem ou não estar relacionados com ela, ou que possuem uma diversidade de públicos consumidores.

Neste contexto, Pike (2009), assim como Kim e Letho (2013), apontam como o conceito mais abrangente para o *branding* de destinos a proposição de Blain, Levy, e Ritchie (2005, p.337) que o compreendem como um conjunto de atividades de marketing que (1) diz respeito à criação de um nome, termo, símbolo, logótipo ou outro gráfico que diferencia um destino; (2) transmite a expectativa de uma experiência de viagem que está exclusivamente associada à destinação; (3) conecta os visitantes emocionalmente; e (4) reduz os custos e esforços associados à pesquisa de informação e de risco percebido.

Ultrapassando o estabelecimento de uma marca visual para a localidade, a gestão da marca “refere-se aos processos associados com as características de mapear, compreender, moldar, comunicar e evoluir a identidade de um lugar” (HANNA E ROWLEY, 2012, P. 107). Para Braun (2008, p.43) trata-se do “uso coordenado de ferramentas de marketing apoiadas por uma filosofia compartilhada, orientada para o cliente, para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas urbanas que tenham valor para os clientes da cidade e para a comunidade da cidade em geral”.

Nesta perspectiva, os estudos sobre a marca dos destinos turísticos, sejam eles urbanos ou não, devem ser realizados de forma holística, através de mecanismos alinhados às demandas contemporâneas referentes às suas dimensões socioculturais, políticas, econômicas e ambientais. Para Cooper *et al* (2008), a investigação sobre a marca de destinos turísticos é necessária porque o marketing de destinos turísticos “lida não apenas com o inventário tangível dos atributos físicos, como a geografia natural, o ambiente e as atrações construídas, a hotelaria e estrutura de transportes, mas também com fatores culturais e sociais intangíveis”.

## **Análise e medição da marca de um destino turístico**

Diante da incorporação das estratégias de *branding* pelas cidades, regiões e países, metodologias de análise de marca surgem com diferentes focos, originando índices, rankings, estudos de caso, entre outros tipos de estudos, mais ou menos relevantes para a marca da cidade, (HERGET, PETRŮ, ABRHÁM, 2015). Entre eles, verifica-se a existência de modelos de análise e mensuração construídos a partir de

diferentes áreas de conhecimento com origens teóricas, e estudos empíricos que posteriormente foram incorporados por estes modelos.

De acordo com o levantamento feito pela *Jones Lang Lassale IP* em 2013, denominado *The Business of Cities 2013*<sup>1</sup>, que lista os 12 principais índices, rankings e estudos de *benchmarking* voltados para o estudo das cidades, entre os estudos populares estão as pesquisas de imagem de países ou cidades, de suas marcas e de sua força como destino turístico. A maior parte deles possuem alcance global e metodologias aplicadas em diferentes partes do mundo.

Na edição de 2015, o relatório *The Business of Cities*<sup>2</sup> traz a informação de que estas pesquisas se originam em empresas e organizações especializadas, companhias estabilizadas, consultorias, universidades e ainda as co-participações (de patrocínio ou parceria) dos meios de comunicação no desenvolvimento e circulação dos índices, destacando como exemplo o caso do *Guardian Cities Brand Barometer*, estudo desenvolvido pela *Saffron Brand Consultants* em parceria com o jornal britânico *The Guardian*. Também denominado *The Saffron European City Brand Barometer*, o estudo foi assinado por Jeremy Hildreth, e além de apresentar um índice de Força da Marca de 72 cidades europeias, oferece um conjunto de critérios nos quais uma cidade deve ter foco caso tenha interesse em melhorar sua marca, independentemente de ser uma cidade europeia ou não.

---

1 *The Business of Cities 2013*. Documento original disponível online no endereço <<http://www.jll.com/Research/jll-city-indices-november-2013.pdf>> . Acesso em 28 de julho de 2016.

2 *The Business of Cities 2015*. Documento original disponível online no endereço <<http://www.jll.com/Research/jll-business-of-cities-report.pdf>>. Acesso em 28 de julho de 2016.

No âmbito da abordagem de *branding*<sup>3</sup> voltada para os lugares e destinos turísticos, é possível verificar a existência de modelos e metodologias que auxiliam no processo de planejamento, estruturação, gerenciamento e monitoramento de marcas.

Junto aos modelos teóricos, há também estudos voltados para a análise, mensuração e comparação. Entre eles, as pesquisas *Anholt-GfK City Brand Index*, *Global City Index*, *The Saffron European City Brand Barometer* (HILDRETH, 2008: SAFFRON BRAND CONSULTANTS), desenvolvidos globalmente, buscam mensurar a força da marca de cidades e, desta forma, contribuir para a sua promoção e seu desenvolvimento.

Embora estes estudos se concentrem na análise de cidades americanas e europeias, é possível observar através deles quais os destinos de destaque, como eles se posicionam em relação aos concorrentes, como cada um implementa e conduz suas estratégias e quais dimensões são consideradas relevantes no desenvolvimento estratégico de suas marcas.

No caso do estudo *The Saffron European City Brand Barometer*, que além de analisar e contrastar a marca de 72 cidades no contexto europeu, ele oferece um parâmetro composto por dez critérios os quais uma cidade deve ter como foco para o desenvolvimento de sua marca independentemente de sua localização geográfica. Denominado *Saffron City Brand Criteria*, o parâmetro permite a obtenção de um panorama

---

<sup>3</sup> Derivando da palavra inglesa “*brand*” que significa “marca” no português, o termo “*branding*”, que não possui tradução direta, expressa através do sufixo *-ing* a ideia de continuidade, constância e durabilidade. De acordo com Ocke e Ikeda (2014) nos estudos relativos ao Marketing de Lugares, a abordagem de *branding* surge no início da década de 2000 inicialmente com o objetivo de identificar e gerenciar associações que as pessoas possuem com os lugares. Já ao final da década de 2000, a abordagem passa a preocupar-se também com a priorização dos mercados internos da localidade e com a construção de uma marca competitiva.

da marca do lugar pois abarca seus três elementos principais: identidade, posicionamento e imagem de marca. De acordo com Herget, Petru e Abrhàm (2015), o estudo da Saffron possui aspectos mais relacionados ao turismo, quando comparado com outros modelos.

O *Saffron City Brand Criteria* apresenta 10 critérios qualitativos que, com base no estudo realizado, são os principais pontos a serem trabalhados por uma estratégia de marca de cidades. No Quadro 2, é apresentada a descrição destes dez critérios, seguindo a ordem estabelecida pela Saffron.

Quadro 2: Os critérios da Marca de Cidade - The Saffron City Brand Criteria.

Saffron City Brand Criteria	
Critério	Objetivo
01 – Pride and personality of its people. O orgulho e a personalidade de seu povo.	Refere-se ao sentimento que os residentes possuem em relação à cidade.
02 – Distinctive sense of place (on the ground) Sentido distintivo de lugar.	Diz respeito aos diferenciais em relação às outras localidades.
– <i>Ambition / vision (policy) and business climate.</i> Ambição / Visão (política) e ambiente de negócios.	Compreende as ações no âmbito econômico e as contribuições da visão política para o seu desenvolvimento e/ou manutenção. Também trata dos aspectos ligados à governança local, e às facilidades de se fazer negócios na cidade.
– <i>Current recognition and perceptions.</i> Reconhecimento e percepção atual.	Como cidade é reconhecida e percebida atualmente.
– <i>Worth going to see (the Samuel Johnson test).</i> “Vale a pena ir vê-la”.	Compreende as características que fazem com que pessoas decidam ir até a localidade e visitá-la.

MARCA NATAL: ANÁLISE E MONITORAMENTO  
A PARTIR DO “SAFFRON CITY BRAND CRITERIA” (2015 E 2018)

– Ease, access and comfort. Facilidades, acesso e conforto.	Descreve as facilidades da cidade, bem como seus aspectos relacionados ao acesso e conforto.
– Conversational value (the ‘cocktail party’ factor). Valor conversacional: como me sinto ao falar dela.	Refere-se ao sentimento individual quando se fala sobre a cidade.
– Locational context and value (how much is it worth simply because it is where it is? Contexto local e seu valor (Quanto vale só por ser onde é?).	Compreende o custo e sua relação com seu contexto territorial.
– Attractions and anomalies. Atrações e anomalias.	Atrações e peculiaridades da localidade.
– “Ooh, I could live here!” (the Barcelona effect). O efeito Barcelona: “Oh, eu poderia viver aqui!”.	Desejo que visitantes possuem de viver na cidade.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do “The Saffron European City Brand Barometer” (The Saffron City Brand Criteria 2008).

Optou-se por destacar cada critério na língua original do estudo e sua respectiva tradução seguida pelo seu objetivo. Os critérios englobam desde comodidades que a cidade pode oferecer (acesso, facilidades, conforto) até aspectos ligados ao grau de identificação que o indivíduo possui com a localidade.

Os dez fatores possuem foco na percepção e nas perspectivas das pessoas em relação à cidade e, embora muitas vezes se sobreponham e mostrem mais de uma faceta, mais de um aspecto do lugar simultaneamente, o conjunto elaborado pela Saffron é mais robusto e reconhece a natureza destas sobreposições, criando um senso de ponderação natural que corresponde à

forma com qual as pessoas realmente experimentam a cidade que visitam – a negócios, lazer ou estudo – e que vivem.

É válido destacar que, no contexto brasileiro, a utilização destas metodologias requer atenção voltada para a compreensão das dimensões analisadas bem como seus significados, possibilidades e limitações conceituais. Por outro lado, também cabe o olhar para o conceito de destino turístico identificado e/ou adotado em determinada localidade, tendo em vistas a diversidade conceitual que o termo destino turístico possui.

No presente trabalho foi adotado o conceito de Mendes e Flores (2014, p.231) que propõem a consideração do conceito de destino como “objeto de abordagens mais holísticas e integradas, que permitam uma leitura e uma visão dinâmica sobre a realidade que caracteriza este fenômeno”. Para os autores, o conceito de destino turístico também pode ser abordado de forma integrada e sistêmica, sendo entendido como:

(...)um constructo essencialmente concebido, arquitetado, definido pelo cliente. Admite-se que seja desenvolvido em torno de narrativas, de informação promocional, de *word of mouth* e enriquecido depois com expectativas e com vivências programadas pelos próprios turistas. Neste sentido, são os turistas que criam e consubstanciam este constructo sem limites nem fronteiras, utilizando — ou não — estruturas que, numa lógica de mercado, são criadas para ir precisamente ao encontro das suas necessidades e expectativas. Assim, defende-se que o destino turístico deverá ser entendido e interpretado essencialmente como um sistema criado e desenvolvido na mente do turista (MENDES & FLORES, 2014, P. 232).

Ademais, o entendimento do conceito de destino adotado pelas gerências das localidades torna possível definir os elementos que o compõem e que podem compor a sua marca. Esta perspectiva é corroborada pelo apontamento de Cooper *et al* (2007, p.658) no qual:

“Os destinos precisam identificar os atributos de produto que terão apelo a diferentes segmentos de turistas, garantindo que a campanha promocional apresente uma mensagem coerente. Existe, também, a necessidade de produzir uma identidade distinta ou marca, que forma a base para o posicionamento de um destino fornecendo-lhe uma personalidade e diferenciando-a de seus concorrentes” (COOPER *et al.*, 2007, P.658).

Face ao exposto, Petrocchi (2004) entende que o conceito de destinos turísticos está relacionado à sua marca e é um dos componentes do posicionamento competitivo. Para ele, “no contexto concorrencial do mercado, um destino é uma marca. Embora a marca não seja o destino, ela define seu significado e sua identidade no tempo e espaço”. Quando o nome de um destino conhecido é mencionado, vem à mente todo um conceito sobre ele, uma reputação.

Assim, é necessário que, dentro das abordagens teóricas e empíricas referentes à compreensão e à análise das marcas de destinos turísticos, haja o entendimento e a definição de quem é o destino, isto é, dos atributos e elementos que o compõem, em qual dimensão geográfica ele está inserido, com quais públicos ele estabelece ou não relações, de que forma estas relações ocorrem e como este destino está projetado na percepção de seus públicos e qual é a real projeção que o destino quer ter na mente dos turistas.

## Metodologia do estudo

O presente estudo possui abordagem metodológica qualitativa, caracterizando-se como uma pesquisa descritivo-exploratória, pois sua construção vai ao encontro das definições levantadas por Gil (2010) que apontam que as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a prática. Elas abrangem as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população e proporcionam, também, uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, respectivamente.

A primeira etapa desta pesquisa foi realizada em 2015, como projeto piloto que verificou a viabilidade da análise da Marca do destino Natal/RN a partir dos critérios apresentados no estudo *“The Saffron European City Brand Barometer”* (2008). Para a realização da pesquisa piloto, foi realizada a revisão da literatura sobre a temática abordada, no qual foi estabelecido o marco teórico que norteou a coleta de dados *in loco*. Paralelamente, a elaboração do instrumento de pesquisa foi executada com base nos critérios do estudo da Saffron, de forma a contemplar os objetivos da pesquisa. Aqui, ressaltamos que o procedimento metodológico se alinha com os critérios apontados no *“The Saffron City Brand Criteria”* e que os direitos autorais deste parâmetro estão reservados à Saffron Consultants, desenvolvedora do estudo original e seus autores.

A população da pesquisa compreendeu gestores e representantes de setores do trade turístico do destino Natal que atuam na cidade de Natal/RN compreendendo as dimensões local e regional e setor público e privado (KOTLER *et al.*, 2007)

Foram previamente estimados em uma amostragem não-probabilística de 12 representações que incluíam gestores e representantes de setores do trade turístico da cidade de Natal/RN. Ao todo, no ano de 2015, foram realizadas sete entrevistas diante da amostragem selecionada, o que correspondeu a oito representações selecionadas – um entrevistado representou dois setores pesquisados. Dos demais gestores e representantes, dois não possuíam disponibilidade para a participação na pesquisa e não foi possível contato com um deles.

Já no ano de 2018, foram mantidas a listagem das 12 representações e foram realizadas sete entrevistas abertas que também corresponderam ao mesmo número de representações do trade turístico local. Em ambas as aplicações do estudo foram preservadas as identidades dos representantes entrevistados e apontadas apenas as instituições e/ou setores ao qual representam. Todas as entrevistas realizadas foram registradas e autorizadas pelos entrevistados. O Quadro 3 a seguir, apresenta os participantes da pesquisa nos dois períodos.

Quadro 3: Listagem de participantes da pesquisa na cidade de Natal/RN nos anos de 2015 e 2018.

Etapas do estudo	Representações do Setor Público	Representações do Setor Privado	Agências de Desenvolvimento local e demais órgãos relevantes no processo de construção de marca do destino
------------------	---------------------------------	---------------------------------	--

Pesquisa piloto (2015)	Prefeitura de Natal; Secretaria de Turismo e Desenvolvimento Econômico de Natal; Empresa de Promoções Turísticas do Rio Grande do Norte – EMPROTUR.	Natal Conventions and Visitors Bureau – Natal CVB; Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL/RN.	Federação do Comércio do Rio Grande do Norte / FECOMÉRCIO; Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/RN.
Reaplicação da pesquisa (2018)	Secretaria de Turismo e Desenvolvimento Econômico de Natal, Seturde; Empresa de Promoções Turísticas do Rio Grande do Norte, EMPROTUR.	Associação Brasileira de Agências de Viagens, ABAV/RN; Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, ABRASEL/RN; NATAL CVB Conventions & Visitors Bureau	Câmara de Turismo da Federação do Comércio do RN

Fonte: Dados das pesquisas realizadas em 2015 e 2018.

Para todas as representações selecionadas no ano de 2018, independentemente da realização presencial ou não da entrevista, foram emitidos documentos de apresentação, validação e autorização da pesquisa (1) uma carta de apresentação da pesquisa e do pesquisador, (2) ofício assinado pela Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte solicitando a participação e contribuição com a pesquisa e o (3) termo de autorização de uso de voz e de conteúdo fornecido pelo entrevistado no presente estudo (C). Estes documentos visaram a apresentação do objetivo do estudo e o registro do esclarecimento da finalidade do uso das informações fornecidas e da autorização dos participantes, no ato da entrevista.

Todas as entrevistas foram gravadas, com prévia autorização dos participantes, com o objetivo de auxiliar no processo de análise dos conteúdos e informações coletadas. O armazenamento e uso das

informações foram destinadas exclusivamente à finalidade acadêmica, respeitando às identidades institucionais representadas pelos entrevistados.

Para este estudo, os resultados da pesquisa foram analisados através da técnica análise de conteúdo que, segundo Dellangelo e Silva (2005, p.103) pode ser compreendida como uma técnica para tratamento de dados que “busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, aquilo que pode estar implícito”. Neste sentido, Bardin (2011) a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens. Com a finalidade de auxiliar o processo de análise, foi utilizado o Software de Análises Qualitativas, NVIVO (Edição 2017, para Windows).

## **Análise dos resultados**

### ***A Marca Natal***

Situada na mesorregião leste do estado do Rio Grande do Norte/BR, a cidade de Natal integra a Região Metropolitana de Natal – RMN em conjunto com mais nove outros municípios vizinhos e é a capital do estado. Com extensão territorial de 167.264km<sup>2</sup> e população estimada para o ano de 2015 em 869.954 habitantes de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o município possui variedade de ecossistemas de relevância ambiental reconhecidos pela Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Urbanismo – SEMURB (2010), tais quais estuários, restingas, dunas, falésias, baías, praias dentre outros.

Para Silva e Alves (2014) a cidade de Natal é uma “capital turística”, conhecida como a “Cidade do Sol” e pela sua ampla zona litorânea, pelo clima quente, morros de areias e águas mornas. Para Freire e Clementino (2011), Natal e sua região metropolitana se diferenciam sobremaneira das demais regiões do estado do Rio Grande do Norte embora ainda esteja em formação e desenvolvimento. Isto se deve principalmente, de acordo com os autores, pelo fato de que concentra os serviços, inclusive os serviços públicos; a indústria, caracterizada pela indústria de transformação (têxtil, confecções, alimentos e bebidas); e a atividade turística que desde os anos de 1980 coloca a cidade como importante destino turístico nacional e, depois do ano de 1995, como importante destino turístico também internacional.

Com base nos resultados das entrevistas realizadas em ambas as etapas do presente estudo, é consenso de que Natal é um destino turístico conhecido nacionalmente e possui forte protagonismo na atividade turística do nordeste brasileiro. Sua oferta turística está voltada para o lazer, especialmente o segmento de sol e praia, com um público oriundo da região sudeste do Brasil, especificamente do Estado de São Paulo, principal destino emissor nacional.

Ao comparar os estudos realizados na pesquisa piloto em 2015 e a aplicação do estudo em 2018, foi possível identificar três aspectos principais referentes ao estudo da marca turística da cidade de Natal.

A primeira delas, que responde ao primeiro objetivo deste estudo, diz respeito à forte relação que a marca da cidade de Natal possui com os elementos naturais que foram citados por todos os entrevistados e que são identificados tanto em seus ativos locais como nos elementos da sua marca – praias, sol, dunas, mar, vegetação, brisa – e que eles sobressaem aspectos de comodidades (acesso, conforto, custo e ambien-

te para negócios) e os ativos culturais, embora seja a hospitalidade um dos seus diferenciais.

Estes resultados foram corroborados pela Secretaria de Turismo (2018), o Natal Conventions & Visitor Bureau (2018) e Abrasel (2018) estes elementos, em especial os atributos físicos naturais, são notórios no destino e de fácil reconhecimento pelo setor turístico, mesmo que sejam também observados em seus concorrentes no nordeste brasileiro. Na visão da Empresa Potiguar de Promoções Turísticas do Rio Grande do Norte (2018), estes elementos podem, por vezes, não representar um grande diferencial, especialmente dentro da região, mas é uma característica muito procurada pela demanda turística que vem ao Nordeste e a Natal.

Para a Câmara de Turismo da Federação do Comércio/RN (2018), o diferencial do destino Natal está no resultado da “soma das partes” que o compõem, ou seja, no conjunto de recursos naturais representados pelas praias, dunas e lagoas, que faz com que, ao fim da experiência turística, o visitante fique bastante satisfeito.

Para as comodidades da cidade, identifica-se a presença de condições que interligam os fatores analisados. No ambiente para negócios, a cidade não possui concentração industrial e se destaca enquanto cidade do comércio e dos serviços, em especial o turismo. A partir disto, destaca-se a vertente para o desenvolvimento do segmento do turismo de negócios e eventos na cidade citada pelos entrevistados, mas que pode não traduzir investimentos diretos na cidade.

Esta vertente, junto ao público de demais segmentos do turismo presente na cidade, demanda boa infraestrutura de equipamentos turísticos como hospedagem e alimentação. Em Natal, estes equipamentos localizam-se próximos e apresentam-se como diversificados, daí as

variações de custo nas áreas da cidade onde o fluxo turístico é observado, a exemplo do bairro de Ponta Negra onde está localizado o polo hoteleiro do destino e o Centro de Convenções da cidade de Natal.

No que diz respeito ao acesso, a cidade possui variedade de modais, mas que ainda necessitam de melhorias de infraestrutura e de gestão integrada. Como é o caso da ligação do modal aeroviário aos acessos rodoviários que possuem boa qualidade e a utilização do modal marítimo seja pelo segmento dos cruzeiros marítimos ou pela própria população.

Na segunda etapa de aplicação das entrevistas realizada em 2018, os dados revelaram que além destas questões, a percepção dos entrevistados foi acrescida da identificação com elementos considerados como ícones do destino: como as dunas, o Morro do Careca, praias, Rio Potengi, sol vento e brisa. Também foram destacados elementos ligados à dinâmica da cidade, representados pelas paisagens, beleza dos seus lugares, e pela representatividade e ligação que a cidade tem em relação ao Rio Grande do Norte.

No que diz respeito ao segundo aspecto identificado a partir da pesquisa piloto, também correspondente ao segundo objetivo da presente pesquisa, demonstra a predominante relação de identidade com a qualidade de vida que a cidade apresenta e com as histórias pessoais de cada um dos entrevistados, não sendo mencionados demais aspectos histórico-culturais da cidade. Este fator revelou uma ausência de identidade com a história local, que se reflete, também, na marca da cidade.

Quando questionados sobre os aspectos culturais locais na segunda etapa da pesquisa no ano de 2018, os entrevistados ressaltaram pontos adicionais que fazem referência aos aspectos simbólicos e culturais do destino como: a força e o significado do nome “Natal”, os

elementos da gastronomia e seus ícones como o camarão e a tapioca; a história local com ligação à participação que Natal teve na Segunda Guerra Mundial, e, por fim, o seu nome e as ligações que ele possui com o contexto do Natal e com a história religiosa do nascimento do Menino Jesus.

Na visão da Secretaria de Turismo de Natal (2018), estes elementos naturais são claros quando se pensa e se fala de Natal. Para ela, embora muitas vertentes do turismo local busquem criar algo para representar o destino, a demanda do turismo de Natal busca sol e mar, e não é possível dissociar estes elementos, tendo em vista a sua representatividade como atrativo do destino.

*“(...) eu já participei de umas oficinas, e sempre fica muito claro para gente, querendo ou não querendo, é o sol e mar, é o vento, não o vento, a brisa constante, é a hospitalidade, é o Morro do Careca. Para vir na marca. Qual a marca da Natal? Quando você pensa em Natal, você pensa em que? Você pensa em praia, não tem como dissociar, apesar da gente querer tirar isso, tem muitas vertentes aí do turismo que querem inventar uma nova coisa pra Natal, mas desde que eu entrei na Secretaria, como Secretária (...) tudo que eu escuto é que o turista vem para cá querendo sol e mar, então por que que a gente vai contra isso? É sol e mar sim, agora tem outra coisa? Tem outra coisa para fazer também, mas não tem como dissociar porque Natal sempre foi conhecida como a cidade do sol, a noiva do sol, a cidade que tem sol o ano inteiro, e tem as praias aí para gente.”  
(SECRETARIA DE TURISMO DE NATAL, 2018)*

Nesta mesma perspectiva, a EMPROTUR/RN (2018) complementa que estes elementos são as associações imediatas do imaginário que se tem sobre Natal, mas destaca que muitos elementos podem se

perder, especialmente sobre o nome da cidade e da falta de apropriação do destino com o seu significado.

*“No meu imaginário, quando eu penso em Natal eu penso em praia. Em praia, Morro do Careca, camarão e duna, buggy, esses elementos, são esses elementos que eu penso. Embora Natal seja a única cidade no mundo que tem este nome e tem a associação da data vinculada ao nascimento de Jesus Cristo, ao dia 25 de natal, então pensando emotivamente, eu digo o que eu acabei de lhe dizer, o que meu imaginário produz quando eu falo em Natal, mas eu sei que muitas coisas se perdem porque Natal ainda não conseguiu se apropriar do seu nome, da sua marca pra que isso se diferencie de outras cidades.” (EMPROTUR/RN, 2018)*

Em resposta ao terceiro objetivo do presente estudo, foi possível identificar que enquanto uma marca turística os principais ativos utilizados e associados marca Natal estão ligados também aos elementos naturais, à hospitalidade e à infraestrutura hoteleira que se concentra entre a zona costeira e a zona urbana. Embora a cidade já alcance o público-alvo do segmento de turismo de Sol e Mar, é necessário que sejam desenvolvidos novos produtos para o turismo que utilizem ou não os recursos naturais existentes, que possam atrair novos públicos e aumentar a permanência do turista de lazer na cidade.

Na visão da Câmara de Turismo da Fecomércio/RN (2018) é necessária a resolução de questões básicas que desagradam o turista como limpeza urbana, segurança e acessibilidade, melhorar a integração do destino Natal com os demais destinos do interior através da criação de roteiros, por exemplo, e diversificar a oferta da cidade enquanto produto turístico. Para a Abrasel/RN, o investimento nos

atrativos históricos, naturais e gastronômicos do destino representa uma possibilidade para o fortalecimento da marca Natal.

Por fim, a EMPROTUR/RN (2018) destacou a importância da apropriação do destino Natal de seus atrativos e peculiaridades. Na visão da entidade, a ausência desta apropriação faz com que o destino se posicione no mercado turístico e diante de seus concorrentes em nível regional e/ou nacional.

## **Conclusões**

O presente estudo apresentou a análise da marca da cidade de Natal (RN) a partir do “Saffron City Brand Criteria” realizada com base nos principais resultados obtidos do projeto piloto concluído no estudo A Marca da Cidade de Natal nos Critérios do “*The Saffron European City Brand Barometer*” nos anos de 2015 e 2018.

De acordo com os resultados obtidos, é possível concluir que a Marca Natal possui elementos relevantes, com referências positivas, associadas às noções de sentimentos como felicidade, desejo, e bem-estar que são frequentemente utilizadas para atrair o público turístico. Há também uma definição clara sobre o público que consome o produto turístico da cidade de Natal. No entanto, sua competitividade está ligada aos elementos constituídos principalmente por ativos naturais que podem ser facilmente verificados em outras localidades, dificultando assim, um melhor posicionamento e diferenciação no mercado turístico regional, nacional e mesmo internacional.

A realização dos estudos nos anos de 2015 e 2018 também ressaltam questões que requerem uma reflexão necessária ao futuro destino, no que diz respeito às questões ligadas: (i) à ausência de uma

marca turística definida e orientada estrategicamente para alcançar objetivos do destino, (ii) à necessidade de se repensar os elementos físicos e tangíveis que são o foco do contexto atual da localidade bem como os elementos simbólicos e emocionais, (iii) posicionamento do destino com base em produtos já existentes, almejando alcançar objetivos e atender públicos semelhantes à concorrência.

Por outro lado, também é válido ressaltar que a marca local deve comunicar não apenas ao turista, mas a todos os públicos de interesse da localidade, principalmente os moradores. Neste sentido, verifica-se a importância da gestão integrada entre os participantes e integrantes na gestão da Marca Natal e da busca pelo engajamento da comunidade nas ações da *branding* e no relacionamento que propicie o equilíbrio entre as decisões estratégicas, a entrega da marca e a distribuição dos retornos que esta articulação propicia para o destino de forma a atender as necessidades da localidade, fomentar e manter a capacidade que a cidade tem de se reinventar.

A realização deste estudo, através dos critérios do “*The Saffron European City Brand Barometer*” ressaltou a importância da percepção da marca da cidade na comunicação dos diferenciais existentes, na identificação de lacunas a serem preenchidas e de oportunidades a serem exploradas.

Embora o presente estudo apresente apenas os principais pontos resultados da aplicação da pesquisa em dois períodos (2015 e 2018), os estudos realizados permitiram o acompanhamento da evolução da percepção que as principais entidades atuantes no trade turístico local possuem sobre o destino, e apresentou diagnósticos que podem ser utilizados no processo de construção, desenvolvimento e posicionamento da Marca Natal.

Por fim, recomenda-se a continuidade dos estudos sobre a Marca Natal que utilizem novas metodologias e/ou abordagens teóricas e que possam confrontar ou contribuir com a presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas**: Brand equity gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABAV/RN. Entrevista realizada com a Associação Brasileira de Agências de Viagens do Rio Grande do Norte no período de 15 a 20 de Setembro de 2017. Natal, 2018.

ABRASEL/RN. Entrevista realizada com a Associação brasileira de Bares e Restaurantes do Rio Grande do Norte no período de 15 a 20 de Janeiro de 2018. Natal, 2018.

ANHOLT, S. Place branding: Is it marketing, or isn't it? **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 4, n.1, p. 1–6, 2008.

ASHWORTH, G. J. International place branding yearbook 2010: Place branding in the new age of innovation. **Tourism Management**, v.33, n.2, 484–485, 2012.

AZAMBUJA, V. A. **A construção da identidade de marca de Gramado-RS como “destino turístico modelo”**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade, Universidade de Caxias do Sul. 125f, 2015.

BALAKRISHNAN, M. S. Strategic branding of destinations: a framework. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 611 – 629, 2009.

BALAKRISHNAN, M. S., NEKHILI, R., & LEWIS, C. Destination Brand Components. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v.5, n.1, p. 4–25, 2011.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 7a ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BLAIN, C., LEVY, S.E., RITCHIE, B. Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. **Journal of Travel Research**, v.43, n.4, p.328-338, 2005.
- BRASIL, MINISTÉRIO DO TURISMO. **Índice de competitividade do turismo nacional**: relatório Brasil 2015. Brasília, 92f, 2015.
- BRASIL, MINISTÉRIO DO TURISMO. **Brasileiros dizem que Nordeste é a região que mais aproveita potencial turístico**. Disponível em: < <https://goo.gl/vLtzkP> >. Acesso em: 8 Out. 2017.
- BRASIL, MINISTÉRIO DO TURISMO. **Maceió Lidera vendas de pacotes Turísticos para o Nordeste**. Disponível em: < <https://goo.gl/An6LRb> >. Acesso em 13 Out. 2017.
- BRAUN, E. **City Marketing: Towards an Integrated Approach**. PhD Dissertation, Erasmus University Rotterdam, 264f. 2008.
- BRAZTOA. **Anuário 2017 da Associação Brasileira das Operadores de Turismo BRAZTOA (ano base 2016)**. Disponível em: < <http://braztoa.com.br/publicacoes/> > . Acesso em: 08 mai. 2017.
- CAI, L. Cooperative Branding for Rural Destinations. **Annals of Tourism Research**, v.29, n.3, p. 720-42, 2002.
- COOPER, C. et al . **Turismo: Princípios e Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 784f, 2007.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática, p. 97-118. São Paulo: FGV, 2005.
- DIAS, M. C.C. **A marca da cidade de Natal nos critérios do “The Saffron European City Brand Barometer”**. 2015. 103f. Monografia

(Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

DIAS, M. C. C. **Branding de destinos turísticos: um estudo a partir do “Saffron City Brand Criteria”**. 2018. 141f. Dissertação de Mestrado, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Turismo. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

ELIZAGARATE, V. **Marketing de ciudades**. 106p. Madrid: Ediciones Pirâmide, 2003.

EMPROTUR/RN. Entrevista realizada com a Empresa Potiguar de Promoção Turística no período de 15 a 20 de outubro de 2017. Natal, 2018.

FECOMERCIO/RN Entrevista realizada com a Câmara de Turismo da Federação do Comércio Bens e Serviço do RN no período de 15 a 20 de outubro de 2017. Natal, 2018.

FLORES, L.C.S., MENDES, J.C. Perspectivas do Destino Turístico: repensando o sentido do conceito. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v.8, n.2, p. 222-237, 2014.

FREIRE, F. H. M. A.; CLEMENTINO, M. L. M. **O Rio Grande do Norte e a sua região metropolitana no censo de 2010**. Observatório das Metrôpoles – Núcleo Natal. Natal, Agosto 2011. Disponível em: <[http://web.observatoriodasmetrololes.net/download/Censo2010\\_Natal\\_RN.pdf](http://web.observatoriodasmetrololes.net/download/Censo2010_Natal_RN.pdf)> Acesso em: 15 mar. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. 3 reimp. – São paulo: Atlas, 2010.

HAM, P.V. **Place branding: the state of the art**. The Annals of The American Academy of Political and Social Science, n. 616, p. 126-149, 2008.

HANNA, S.; ROWLEY, J. An analysis of terminology use in place branding. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 4, n.1, p.61–75, 2008.

HANNA, S.; ROWLEY, J. Towards a model of the Place Brand Web. **Tourism Management**, v. 48, p.100–112 , 2015.

HERGET, J.;PETRŮ, Z.; ABRHÁM, J. (2015), City branding and its economic impacts on tourism. **Economics and Sociology**, v. 8, n.1, p. 119-126, 2015.

KAPFERER, J.N. **The new strategic brand management; Creating and sustaining brand equity long term**. Fourth edition, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2008.

KELLER, K. L. MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIM, S., LEHTO, X.Y. Projected and Perceived Destination Brand Personalities: The Case of South Korea. **Journal of Travel Research**, v.52, n.1, p. 117–130, 2013.

KOTLER, P. et al. **Marketing de Lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. 340f. São Paulo: Pearce and Prentice Hall, 2007.

SETURDE, SECRETARIA DE TURISMO DE NATAL. Entrevista realizada com a Secretaria de Turismo de Natal no período de 15 a 20 de setembro de 2017. Natal, 2018.

OCKE, M. A. M., & IKEDA, A. A. (2014) **Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras**. R.Adm., São Paulo, v.49, n.4, p.617 – 683, 2014.

OLINS, W. Branding the nation the historical context. **Journal of Brand Management**, v.9, n. 4-5, p. 241-248, 2002.

PARK, S.Y.; PETRICK, J. F. Destinations’ perspectives of branding. **Annals of Tourism Research**, v.33, n.1, p. 262-265, 2006.

PETROCCHI, M. **Marketing Para Destinos Turístico: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2004.

PIKE, S. Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. **Tourism Management**, 30(6), 857–866, 2009.

PORPINO, G. H. P. **Posicionamento estratégico de destinos: uma análise através da percepção dos operadores de turismo da cidade de São Paulo sobre o destino Natal, Brasil**. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Turismo. 97 f., 2015.

PREFEITURA DE NATAL, SEMURB. Natal – Geografia e Meio Ambiente. Secretaria Municipal de Meio ambiente e Urbanismo. 2010. Disponível em: <<http://natal.rn.gov.br/semurb/paginas/ctd-102.html>>. Acesso em: 18 mai. 2015.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. Visit.rio. Sobre o Rio. Disponível em: <<http://visit.rio/sobre-o-rio/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

PRODANOV, C.C., FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QU, H., KIM, L. H., & IM, H. H. A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. **Tourism Management**, v.32, n.3, p.465–476, 2011.

SAFFRON BRAND CONSULTANTS. **The Saffron European City Brand Barometer - Revealing which cities get the brands they deserve by Jeremy Hildreth**. Londres, Saffron 2008. Disponível em: < [http://directe.larepublica.cat/documents/noticies/saff\\_citybrandbarom.pdf](http://directe.larepublica.cat/documents/noticies/saff_citybrandbarom.pdf) > Acesso em: 12 out. 2014.

SPTURIS. São Paulo Turismo. Marca SP - Conceito. Disponível em: < [http://imprensa.spturis.com.br/marca\\_sp/conceito](http://imprensa.spturis.com.br/marca_sp/conceito) > . Acesso em: 28 out. 2018.

SILVA, S. K. M.; ALVES, M. L. B. Fotografias da “Cidade do Sol”: um registro de revelações e ocultações. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v.8, n.3, p. 456-475, set./dez. 2014.

UNWTO. Handbook on destination branding. Disponível em: < <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284413119> > Acesso em: 08 set. 2016.

VEAL, A. J. **Metodologia da pesquisa em lazer e turismo**. São Paulo: Aleph, 2011.

WORLD ECONOMIC FORUM (2017). **Travel and Tourism Competitiveness Report – 2017**. Disponível em: < <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017> > Acesso em: 11 abr. 2017.

ZENKER, S.; BRAUN, E.; PETERSEN, S. Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. **Tourism Management**, v. 58, p.15-27, 2017.



# GOVERNANÇA EM DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: UMA ANÁLISE DO CONCEITO SMART GOVERNANCE

André Luiz Vieira Soares

## **Introdução**

A tecnologia tem transformado diversas áreas do conhecimento, acarretando dessa forma modificações que alteram diferentes camadas na vida das pessoas. Além dos avanços encontrados na medicina e em toda a área da saúde, nos desdobramentos ocorridos nos modais de transportes e na maneira de comunicar-se, a tecnologia possibilita através do Gerenciamento da Informação (GI) o processo de transformar dados em conhecimento.

Esse é um desafio não só para empresários, estabelecimentos e profissionais que buscam se destacar perante seus concorrentes ao fazerem uso mais qualificado das informações encontradas no mercado, mas também para o Poder Público que precisa administrar em seus territórios o crescente número de indivíduos. Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) (2017), a população mundial alcançou 7,55 bilhões em 2017, e deve atingir 8,6 bilhões até o ano de 2030. Sendo projetado um aumento de um bilhão de habitantes nos próximos 13 anos. Esse crescimento demográfico é suscetível para um impacto so-

bre o meio ambiente e na busca por soluções para problemas sociais e a redução da pobreza. Além do crescimento no número de habitantes no globo terrestre, até 2050 é esperado que 70% dessa população esteja concentrada em cidades, *i.e.*, duas em cada três pessoas serão habitantes das cidades ou outros centros urbanos, destacando a necessidade de planejamento urbano e serviços públicos mais sustentáveis (ONU, 2018).

Igualmente, o número de pessoas viajando ao redor do globo apresentou em 2017, de acordo com uma publicação da Organização Mundial de Turismo (OMT) (2018), um aumento de 7% quando comparado ao ano anterior. Desse modo, além da preocupação com a qualidade de vida da população local o governo precisa pensar em formas de condicionar o recebimento dessas pessoas nos destinos turísticos de forma sustentável.

Nesse contexto, o conceito de Smart Cities ou Cidades Inteligentes, surge como uma nova dimensão da gestão pública para atuar enfrentando esses desafios, é a chamada Smart Governance (Governança Inteligente). Caragliu, Del Bo, e Nijkamp (2011) conduzem o tema afirmando que nessas cidades as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são estrategicamente introduzidas nos processos urbanos para melhorar a competitividade da cidade, El Segundo (2014) complementa ao dizer que esse processo deve paralelamente melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

As Cidades Inteligentes receberam atenção na literatura sendo tema de um crescente corpo de investigações na área de políticas, discussões sobre a importância da implementação das TICs para o crescimento efetivo de uma cidade inteligente, inovação, capital intelectual e novos arranjos das operações internas (BOES; BUHALIS; INVERSINI, 2015).

Um entendimento emergiu como expansão do conceito de Smart City, são os Destinos Turísticos Inteligentes (DTIs) ou Smart Destinations (ZHU; ZHANG; LI, 2014). Nele, os DTIs podem ser vistos como destinações que fazem uso da tecnologia e de suas ferramentas para “permitir que a demanda e a oferta co-criem valor, prazer e experiências para o turista e riqueza, lucro e benefícios para as organizações e o destino” (BOES *et al.* 2015). Mediante isso, cabe ressaltar a importância de compreender a relação entre a Smart Governance e os DTIs, tendo em vista que os estudos sobre o tema ainda são incipientes e estão mais focados em como esses destinos implementam a tecnologia em suas esferas (GUO; LIU; CHAI, 2014; WANG, LI, LI, 2013; ZHU *et al.* 2014; BUHALIS; AMARANGGANA, 2014).

O artigo tem como principal objetivo averiguar como essa nova governança vem sendo abordada na produção científica sobre Destinos Turísticos Inteligentes, buscando os aspectos subjetivos do seu papel na construção das destinações que buscam melhorar seus resultados por meio da tecnologia e suas ferramentas ao mesmo tempo em que isso resulta numa melhora na vida dos seus residentes.

Para tanto, a metodologia utilizada foi composta por uma busca de caráter exploratório analítico nas bases de dados SAGE Journals, Science Direct, Taylor & Francis e na rede online formada por investigadores Research Gate, utilizando o termos-chave “Smart Governance” e “Smart Destinations” relacionados com o Turismo. Com isso, buscou-se identificar como a governança vem se desenvolvendo para atingir o status de *smart* ou inteligente. A seguir, os fundamentos teóricos do estudo discutem sobre as Smart Cities e os seus pilares, a Smart Governance e os Destinos Turísticos Inteligentes. Posteriormente, são

apresentados os resultados encontrados por essa pesquisa e suas contribuições em forma de discussões.

## **Smartcities: cidades inteligentes**

Smart Cities ou Cidades Inteligentes fazem parte de um movimento crescente entre várias partes do globo, onde diversos governos, nos setores público e privado estão incorporando o termo “Smart” ou “Inteligente” na criação de políticas e estratégias inovadoras para alcançar um desenvolvimento sustentável e melhorar os indicadores econômicos e sociais.

A evolução e crescimento das cidades despertou a produção de um estudo desenvolvido em 1998 pela Universidade da Pensilvânia, intitulado *Project Cities*. Seu objetivo foi de realizar um acompanhamento de vinte cidades inovadoras. Em sua base, o título *Smart places* se tornou sinônimo dos locais que conseguiram de modo inovador encontrar um equilíbrio entre suas questões econômicas, competitividade e coesão social, diz sobre o conceito de Smart Cities a Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas - SEGITTUR (2015).

Segundo Albino, Berardi, e Dangelico (2015) várias são as definições para o termo, e sua utilização inicialmente era voltada para como esses espaços urbanos lidavam com as TICs. O foco em como as comunidades podem se tornar inteligentes e como atingir um crescimento com o uso dessas tecnologias foi usado inicialmente pelo California Institute for Smart Communities (ALAWADHI *et al.*, 2012).

De qualquer forma, apesar das difusas formas de utilização do conceito de cidades inteligentes, é sabido que uma localidade será designada inteligente por alcançar uma melhora na vida (seja no trabalho,

na educação, mobilidade, etc.) de seus residentes através de aperfeiçoamentos em distintos pontos de vista, que vão do social ao governamental, implementação de novos modelos de fazer políticas e inovações econômicas, onde embora a tecnologia sirva como base para os processos, as pessoas (e seus costumes, conhecimento, cultura, comportamentos, etc.) continuam como núcleo das preocupações (NEGRE; ROSENTHAL-SABROUX; GASCÓ, 2017).

Assim, esse modelo se relaciona com gestores, mas acaba oportunizando transformações na vida das pessoas que vivem nessas localidades, bem como os profissionais que atuam na atividade turística os quais terão que moldar seus atrativos, sejam produtos ou serviços, conduzidos de acordo com essa realidade inovadora. O profissional precisa observar, aprender se adaptar ao consumidor do turismo dentro desse contexto em que a tecnologia ajuda a produzir uma maneira diferenciada, inovadora e mais produtiva da atividade turística, trazendo benefícios para todos os atores envolvidos nesse mercado.

A seguir (Quadro 01), o quadro mostra como são ilustrados alguns dos conceitos empregados para definir o termo Smart City na literatura por meio de suas definições e autores. Esse apanhado bibliográfico serve para fundamentar uma maior compreensão sobre o significado de esses centros urbanos serem postos como “inteligentes” ao desenvolver processos com base em TIC.

Quadro 01: Apanhado bibliográfico acerca do termo “Smart City”

Autor	Definição
Hall <i>et al.</i> (2000)	São as que fazem monitoramento e integração de todos os processos de infraestrutura crítica da localidade, com uma forma de atuação preventiva para manter de forma continuada suas atividades essenciais.

GOVERNANÇA EM DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES:  
 UMA ANÁLISE DO CONCEITO SMART GOVERNANCE

Moss Kanter e Litow (2009)	Cidades que possuem capacidade inovadora para conectar sua infraestrutura física e de TICs de modo eficiente e eficaz, agrupando processos organizacionais, normativos, sociais e de tecnológicos com o intuito de elevar a qualidade de vida local de forma sustentável.
Toppeta (2010)	São as que atuam de modo integrado com a Web 2.0 e as práticas de TICs, dessa forma conseguem quebrar as barreiras físicas e dar celeridade aos campos burocráticos, facilitando e trazendo soluções inovadoras para a gestão da complexidade das cidades.
Chen (2010)	Tiram vantagens dos recursos tecnológicos e de comunicações através da implementação em suas infraestruturas objetivando aperfeiçoar operações de mobilidade, logística, entre outras que fazem parte do cotidiano da população, melhorando por consequência a vida de todos.
Giffinger e Gudrun (2010)	São as que buscam pensar no futuro de suas dimensões econômicas, sociais, governamental, de mobilidade e ambiental, e as constroem sob a ótica inteligente com ações decisivas e independentes, de forma consciente por quem nelas atuam.
Washburn e Sindhu (2010)	Fazem uso de <i>smart computing</i> para administrar os componentes dos serviços críticos e da infraestrutura da cidade, incluindo educação, saúde, segurança e transportes para atuarem de forma mais inteligente, interconectados e funcionando bem.
Dutta (2011)	Possuem uma perspectiva de desenvolvimento urbano moderno e entende que as TICs ocupam um importante espaço na competitividade, na economia, sustentabilidade e qualidade de vida da população dos espaços urbanos, não se atende apenas ao caráter técnico das cidades digitais.
Caragliu <i>et al.</i> (2011)	Uma cidade é inteligente quando investe em capital humano e social, e em sua infraestrutura tradicional e moderna através da TIC, pavimentando o crescimento da economia de modo sustentável e com uma elevada qualidade de vida, gerindo de maneira inteligente os recursos (incluindo os naturais) como resultado de uma governança participativa.
Komninos (2011)	São localidades com um grau elevado de aprender e inovar, como fruto da criatividade de seus residentes, das instituições responsáveis pela geração de saber e da sua estrutura digital para comunicação e gestão do conhecimento.

Harrison e Donnelly (2011)	São cidades que sistematicamente utilizam TIC para planejar, executar e para a manutenção dos seus processos urbanos em sua infraestrutura, por meio do melhor interesse de seus atores.
Nam e Pardo (2011)	Buscam a melhoria dos serviços prestados para a população baseados em sistemas integrados de tecnologia, onde essa atua não como o fim, mas como um meio condutor para alcançar esses objetivos.
Bakıcı, Almirall e Wareham (2012)	Possuem alta tecnologia conectando pessoas, informações e processos da cidade por meio das novas tecnologias com a finalidade de alcançar um ambiente sustentável, mais verde, uma economia mais competitiva e inovadora, e melhorar a vida dos autóctones.
Barrionuevo <i>et al.</i> (2012)	Usar de maneira inteligente os recursos existentes na tecnologia e nos avanços derivados dela, desse modo a cidade é coordenada de maneira inteligente proporcionando um espaço integrado, habitável e sustentável.
Cretu (2012)	Cidades inteligentes estão relacionadas com a nova governança, economia inovadora através da mudança de pensamentos e paradigmas atuando sobre redes de sensores integrados e inteligentes que possuem base em TICs e alcançam todos os aspectos da vida dos residentes.

Fonte: Adaptado de WEISS; BERNARDES; CONSONI, 2015; ALBINO; BERARDI; DANGELICO, 2015.

O quadro mostra que o entendimento sobre cidades inteligentes é variado e compreende vários olhares, mas em conjunto possuem o critério de que a tecnologia é um pano de fundo capaz de aprimorar processos que resultam não só em números positivos das receitas financeiras, mas fornece um desenvolvimento local para a vida das pessoas.

Corroborando com o que foi exposto anteriormente, Cohen (2011) conceitua as Smart Cities no que foi denominado Smart City Wheel, uma espécie de ilustração em forma circular que é composta por seis dimensões inteligentes incluindo a Smart Governance (ou Governança Inteligente), Smart Environment (Ambiente Inteligente),

Smart Mobility (Mobilidade Inteligente), Smart Economy (Economia Inteligente), Smart People (População Inteligente), e Smart Living (Vida Inteligente). Cada uma delas possuindo seus próprios indicadores e subdivisões.

Entretanto, esses indicadores presentes no levantamento feito pelo autor só podem ser encontrados quando as estruturas inteligentes nessas Smart Cities já estão em vigor. A concepção subjacente da roda da cidade inteligente, desse modo, é pavimentada com teorias de competitividade regional, capital social e humano, TIC, infraestruturas e economia (LOMBARDI *et al.* 2012). Contudo, torna-se claro o papel do Governo para edificar uma localidade urbana em uma cidade inteligente. É notório que a tecnologia é uma peça fundamental para fortalecer os processos, mas para que eles existam, precisa-se de uma transformação na forma de atuação dos governantes.

Além do viés tecnológico a atividade turística deve absorver aspectos da boa governança, posta por Graham, Plumptre e Amos (2003) como uma forma de gestão que não se baseia apenas em seu poder, mas na maneira em que ela é realizada. Com isso, a gestão dos destinos deve se basear em cinco princípios da boa governança onde esses se relacionam com a legitimidade e participação, direção, equidade, responsabilidade e desempenho. A reunião desses elementos torna a governança mais efetiva, desenvolvendo um papel que altera não só fatores econômicos e mercadológicos do local, mas promove um fortalecimento no social e nos direitos humanos dos cidadãos. A promoção desses aspectos altera o modelo tradicional da governança, tornando-a mais inteligente, uma vez que essas práticas somadas aos processos derivados da tecnologia potencializam a evolução das cidades.

A Governança Inteligente é primordial dentro do panorama das cidades inteligentes ao averiguar a implementação de forma positiva de estratégias inteligentes (MEIJER; BOLÍVAR, 2016). Com os desdobramentos resultantes do crescimento no número de pessoas em espaços urbanos, a gestão pública precisa encontrar saídas para os problemas originados com essa concentração. Os desafios são resultado da pressão por um atendimento mais efetivo às necessidades da população, fazendo-se necessárias novas abordagens e planejamentos por parte do poder público, com projetos, financiamentos e ações (HARRISON; DONNELLY, 2011; RASOOLI MANESH *et al.*, 2011).

As barreiras burocráticas no setor público tornam o cenário ainda mais difícil, bem como a competição entre as cidades na busca de atrair recursos, levando em consideração que as receitas dos governos não acompanham a rapidez do fluxo das demandas ou são usadas de maneira equivocada (NAM; PARDO, 2011; CADENA *et al.*, 2012). Apesar de as cidades inteligentes serem enraizadas nas estruturas tecnológicas, elas são também dependentes da capacidade constante em aprender e replicar os conhecimentos adquiridos com a invocação tecnológica nos processos que fazem parte da dinâmica urbana (HERNÁNDEZ-MUÑOZ *et al.*, 2011; KOMNINOS *et al.*, 2011). É a capacidade em implementar melhorias com base nos sistemas de informação na infraestrutura e nos serviços prestados pelo governo, modernizando seu potencial e estimulando um crescimento com inovação e sustentabilidade. Então, pode-se afirmar que a cidade digital nem sempre será inteligente, mas a cidade inteligente, com base nesses princípios, é obrigatoriamente composta por meios digitais em suas esferas (NAM; PARDO, 2011). Com as inovações em TICs podem possibilitar aos governos

melhor enfrentamento aos desafios e aproveitamento de oportunidades para melhoria da qualidade de vida nesses ambientes

## **Destinos turísticos inteligentes**

Em viagens e no campo do turismo, os sistemas inteligentes são formados por tecnologias de ponta com a finalidade de prestar serviços de excelência aos consumidores e aos profissionais que atuam na área, com um fluxo elevado de informações que ajudam nas tomadas de decisões, facilitam a mobilidade e tornam a experiência do turista mais agradável. A tecnologia em um destino turístico pode ajudar tanto para o planejamento, quanto para o desenvolvimento de uma viagem, seja por informações acerca do destino ou uso de aplicativos em smart phones (SOARES; MENDES-FILHO; CACHO, 2017).

São ambientes para recomendações, a troca de relatos de experiências, sistemas com reconhecimento de contexto, busca de agentes autônomos e recursos de mineração de dados na Web e inteligência de ambiente (GRETZEL, 2011). Essa forma de uso da tecnologia inteligente pode ser considerada como a base para evoluir um determinado destino em um destino inteligente.

Nam e Pardo (2011) enfatizam a importância de uma força de trabalho do conhecimento, espaços colaborativos, inovação e capital social para o desenvolvimento de um destino inteligente, o Smart Destination. Também Lombardi *et al.* (2012) chamam atenção para o papel do capital humano e social, da inovação e as relações e interconexões que podem ser apoiadas por um modelo de hélice tripla nessa construção do espaço.

Com base nesse contexto, a adoção de novas ideias e modelos para o desenvolvimento do turismo é essencial, para que os destinos turísticos se tornem espaços inteligentes, sob a perspectiva da sustentabilidade e inovação, garantindo a satisfação dos visitantes e melhorando a qualidade de vida dos moradores. Como resultado, nos últimos anos, observa-se o surgimento de novos conceitos, como: Smart Cities e Smart Tourism Destinations. Conectado à cidade inteligente, esse novo conceito não foi tão investigado a ponto de obter uma definição compartilhada (BUHALIS; AMARANGGANA, 2014).

O Destino Turístico Inteligente é definido por Gretzel *et al.* (2015) como um local inovador, equipado com uma tecnologia de ponta capaz de prover o desenvolvimento sustentável das regiões turísticas, facilitadora da integração e interação entre turistas e o meio ambiente, melhorando a qualidade na experiência do visitante e da vida do cidadão.

Dito isso, as Tecnologias de Informação e Comunicação, ou TICs, são um componente primordial para a mudança na indústria do turismo tendo em vista que essa atividade está diretamente relacionada com o local em que ela acontece, aproximando a ideia de destino inteligente. Por outro lado, essa conceituação de Smart Tourism Destinations, os DTIs, está intrinsecamente ligada com a definição de Smart City, mas dessa vez com o foco maior no desenvolvimento do turismo (SEGITTUR, 2015).

Essas transformações ocorrem com uma junção de fatores, que pensam numa maneira mais inteligente de gerir a cidade e atrelar com as experiências existentes na atividade turística com soluções inovadoras. Para Buhalis e Amaranggana (2014), a governança no turismo ocupa um papel crucial na transformação de um destino em inteligente,

por adotar ou permitir ações que envolvem uma parceria entre o público-privado e a comunidade.

## Metodologia

Com base no objetivo principal do artigo, formado pela intenção de averiguar e discutir como o conceito de “Smart Governance” relacionado ao turismo tem sido adotado nas publicações que abordam os Destinos Turísticos Inteligentes, a metodologia utilizada teve cunho exploratório analítico, sustentado em uma abordagem qualitativa. Para Gil (1994) as pesquisas exploratórias, são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a prática. Para o autor a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Para fins da investigação foram usadas as bases de dados (1) SAGE Journals, (2) Science Direct, (3) Taylor & Francis e a rede virtual de pesquisadores (4) Research Gate. A justificativa para a escolha do SAGE Journals se deu, pois o mesmo possui 597 periódicos entre os mais bem avaliados em diversas áreas (SAGE, 2018) classificados no Journal Citation Report (JCR), métrica que classifica, analisa e compara desempenho de dados dos periódicos através de dados das publicações e quantidade de citações, sendo responsável por divulgar anualmente o fator de impacto das revistas científicas indexadas a ele. O Science Direct por sua vez, contém mais de 25% de toda informação científica publicada mundialmente (CAPES, 2016) o que fundamenta a escolha para contribuição na pesquisa. Já o grupo Taylor & Francis, conta com mais de 1,600 revistas científicas em sua base de buscas, totalizando mais de quatro milhões de artigos disponíveis (TAYLOR & FRANCIS, 2018).

A escolha da rede Research Gate (espaço virtual onde o pesquisador publica seu material e os demais membros passam a ter acesso a ele) se deu pelo seu crescimento no meio acadêmico, alcançando o número de mais de 7 milhões de usuários, com uma média de sete novos membros se cadastrando por minuto (RESEARCH GATE, 2015). A ferramenta tenta combinar bibliometria e outros parâmetros para estabelecer para instituições e pesquisadores uma maneira de mensurar seus desempenhos (YU *et al.*, 2016).

Para a pesquisa, foram desenvolvidos critérios para se adequar ao propósito do estudo. A busca foi composta pelos termos-chave “Smart Governance”, “Smart Destination” (os quais deveriam aparecer no título, resumo ou palavras-chave dos artigos) e o termo “turismo” (este podendo estar presente em qualquer parte do texto). Essa delimitação foi importante para o andamento da exploração do conteúdo, tendo em vista que o foco é averiguar como esses termos-chave são discutidos nas publicações. Ressalta-se que os termos foram buscados na língua inglesa, tendo em vista que o grande fluxo de informações disponibilizadas é nesse idioma.

Durante a pesquisa, foi possível perceber através de buscas iniciais que apesar do tema “Smart Destination” ou DTIs ser encontrado com certa facilidade nas publicações de turismo, ao relacionar com o termo “Smart Governance”, principal ponto pretendido pelo estudo, as buscas não obtiveram resultados expressivos. O que fez com que o termo “turismo” fosse relacionado em qualquer parte do texto ao invés de precisar aparecer obrigatoriamente no título, resumo ou palavras-chave como os demais. Além disso, outro parâmetro de busca foi o de que os estudos selecionados possuem um recorte temporal dos últimos dez

anos. O período da coleta de dados compreendeu o período de 30 de junho a 05 de julho de 2018.

Após a etapa inicial de busca, os artigos selecionados foram individualmente analisados em um processo manual com o intuito de reforçar que o resultante estivesse de acordo com os critérios elencados. No que concerne à técnica de análise foi usada a análise de conteúdo, colocada por Bardin (2011) como um agrupamento de técnicas de examinar comunicações através de procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens. No presente estudo, esta técnica foi utilizada a fim de identificar como a Governança tem sido conceituada no que se refere aos Destinos Inteligentes, a forma de aplicação e como ela está alicerçada na literatura que vem sendo desenvolvida sobre o tema.

## **Análise dos resultados**

Ao todo foram identificadas 37 publicações correspondentes aos critérios delimitados para alcançar os objetivos do estudo. Entre os locais utilizados para a pesquisa, destacaram-se a rede Research Gate com um total de 13 artigos seguido do Science Direct, com 11. Em seguida, apareceu o grupo Taylor & Francis com oito publicações, e por último SAGE Journals, com cinco.

Para uma melhor compreensão, os resultados estão divididos em dois pontos. O primeiro é formado por dados numéricos e informações detalhadas sobre os estudos encontrados em cada uma das bases de pesquisa para ilustrar os resultados encontrados. Em seguida, no segundo ponto será realizada a discussão proposta pelo estudo, buscando analisar como a governança inteligente é empregada na temática, sua

abordagem nessas publicações e como ela se encaixa nesse conceito de Destinos Turísticos Inteligentes.

### *Ilustração e características dos resultados nas bases de dados*

A seguir, são apresentados os dados detalhados dos resultados encontrados em cada uma das bases. O quadro 02 mostra a descrição das publicações encontradas no Reserach Gate. Cabe salientar que quatro pesquisas selecionadas fazem parte de periódicos específicos do campo científico do turismo, sendo uma delas nacional, a Revista Turismo em Análise.

Quadro 02: Relação de publicações encontradas no Research Gate

Periódico	Título	Autor e ano
Revista Turismo em Análise	Smart Tourism Destinations: a study based on the view of the stakeholders	Santos-Júnior et al. (2017)
Journal of Land Use, Mobility and Environment	The Role of Tourism in Planning the Smart City	La Rocca (2014)
Tiltai	Bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose: vietos bendruomenės atvejo analizė	Valackienė (2014)
e-Review of Tourism Research	Towards an ICT Roadmap for Smart Tourism Destinations Based on Prospective Analysis	Ivars-Baidal et al. (2017)
International Journal of Business and Industrial Marketing	Smart Development Through Biodiversity Concept in Armenian Composite Appraising Supportive Progress (ACASP)	Petrosyan (2015)

GOVERNANÇA EM DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES:  
 UMA ANÁLISE DO CONCEITO SMART GOVERNANCE

Information Technology & Tourism	The experience co-creation in smart tourism destinations: a multiple case analysis of European destinations	Buonincontri (2016)
Electronic Journal of e-Government	The Challenges of Accelerating Connected Government and Beyond: Thailand Perspectives	Kawtrakulet al. (2011)
Planning Practice & Research	From Territory to Smartphone: Smart Fruition of Cultural Heritage for Dynamic Tourism Development	Garau (2014)
Current Issues in Tourism	Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management?	Ivars-Baidalet al. (2017)
Journal on Technology and Persons with Disabilities	Crowdsourcing-Based Mobile Application for Wheelchair Accessibility	Liu et al. (2017)
International Journal of Information Management	An analysis of the utilization of Facebook by local Korean governments for tourism development and the network of smart tourism ecosystem	Parket al. (2016)
African Journal of Business Management	Smart specialisation and global competitiveness: Multinational enterprises and location-specific assets in Cape Town	Lorentzenet al. (2014)
Journal of Tourism, Hospitality and Sports	Smart Tourism via Digital Governance: A case for Jeju Volcanic Island and Lava Tubes	Adedoyin e An (2017)

Fonte: Dados da pesquisa, (2018).

Os resultados mostram que todos os estudos são pertencentes a periódicos distintos e a variação de período de publicação foi relativamente pequena, tendo o estudo mais antigo, e o único, sido publicado em 2011. Os demais a partir de 2014 e variam até o ano de 2017. Isso mostra que os estudos que abordam esse turismo mais inteligente nas destinações e os aspectos relacionados a essa temática são basicamente recentes na literatura. É possível perceber que é uma área em amadurecimento, com possibilidades de novas vertentes (BUHALIS; AMARANGANA, 2014). Os resultados encontrados no portal do Science Direct estão descritos abaixo:

Quadro 03: Relação de publicações encontradas no Science Direct

Periódico	Título	Autor e ano
Cities	Chennai, India	Krishnamurthy e De souza (2015)
Land Use Policy	Good governance and strong political will: Are they enough for transformation?	Cash (2015)
Government Information Quarterly	Information and communication technologies and public participation: interactive maps and value added for citizens	Gagliardi et al. (2016)
Cities	City profile: Jaipur	Jawaid et al. (2017)
Computers, Environment and Urban Systems	Information and communication technology and local governance: understanding the difference between cities in developed and emerging economies	Odendaal (2003)
Procedia - Social and Behavioral Sciences	Knowing the urban landscape for a sustainable environmental planning in Pescara city	Ferri e Maturo (2012)

GOVERNANÇA EM DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES:  
 UMA ANÁLISE DO CONCEITO SMART GOVERNANCE

Procedia Engineering	New strategies to improve governance in territorial management: evolving from “smart cities” to “smart territories”	Garcia-Ayllone Miralles (2018)
Cities	Planning in the era of Information and Communication Technologies. Discussing the “label: Smart” in South-European cities with environmental and socio-economic challenges	Battarra et al. (2015)
Telecommunications Policy	Smartcity networks’ governance: The Spanish smart city network case study	Palomo-Navarro e Navío-Marco (2017)
Socio-Economic Planning Sciences	The significance of digital data systems for smart city policy	Kourtit, Nijkampe Steenbruggen (2017)
City, Culture and Society	Urban innovation through policy integration: Critical perspectives from 100smart cities mission in India	Praharaj, Hane Hawken (2018)

Fonte: Dados da Pesquisa, (2018).

O quadro 03 mostra que diferente do anterior, os periódicos acima são de áreas distintas do turismo, não possuindo nenhuma revista específica sobre o tema. Apesar disso, pelo termo “turismo” ter sido incluído nas buscas são estudos que de alguma forma versam em algum momento sobre tal. Além disso, observa-se que a tendência temporal permaneceu, com artigos recentes ou com poucos anos de publicação. Tendência essa que se manteve nos resultados do Taylor & Francis:

Quadro 04: Relação de publicações encontradas no Taylor & Francis Group

Periódico	Título	Autor e ano
Journal of Urban Technology	Smart City Pilot Projects: Exploring the Dimensions and Conditions of Scaling Up	Van Winden e Van Den Buuse (2017)

Journal of Urban Technology	The Role of Smart City Characteristics in the Plans of Fifteen Cities	Angelidou (2017)
Regional Studies	Governance of the territorial entrepreneurial discovery process: looking under the bonnet of RIS3	Aranguren et al. (2018)
European Planning Studies	Smart specialization in a centralized state: strengthening the regional contribution in North East Romania	Healy (2016)
International Review of Sociology	Integral citizen observatory of Los Cabos: popular participation conscious and competent	Ostos (2018)
Intelligent Buildings International	The smart city: A nexus for open innovation?	Paskaleva (2011)
Intelligent Buildings International	Smart cities, smart places, smart democracy: Form-based codes, electronic governance and the role of place in making smart cities	Walters (2011)
Local Environment The International Journal of Justice and Sustainability	Urban sharing in smart cities: the cases of Berlin and London	Zvolska et al. (2018)

Fonte: Dados da Pesquisa, (2018).

O quadro acima elenca os estudos classificados da base Taylor & Francis, composto por oito publicações. Dentre eles dois pertenceram ao mesmo periódico, o Journal of Urban Technology, sendo duas pesquisas do ano de 2017. Outros dois também fazem parte da mesma revista, a Intelligent Buildings International, com ambas datadas em 2011. Por último, são apresentados os estudos selecionados com base no portal SAGE Journals. Foram cinco publicações que variam entre os últimos três anos, novamente confirmando o caráter contemporâneo do tema:

Quadro 05: Relação de publicações encontradas no SAGE Journals

Periódico	Título	Autor e ano
International Review of Administrative Sciences	Defining and assessing the transformational nature of smart city governance: Insights from four European cases	Nesti (2018)
International Area Studies Review	Instituting environmental sustainability and climate resilience into the governance process: Exploring the potential of new urban development schemes in India	Sharma e Singh (2016)
Urban Studies	Platform economies and urban planning: Airbnb and regulated deregulation in London	Ferreri e Sanyal (2018)
Social Science Computer Review	Governing Smart Cities: An Empirical Analysis	Dameri e Benevolo (2015)
European Urban and Regional Studies	How can 'smart' also be socially sustainable? Insights from the case of Milan	Trivellato (2016)

Fonte: Dados da Pesquisa, (2018).

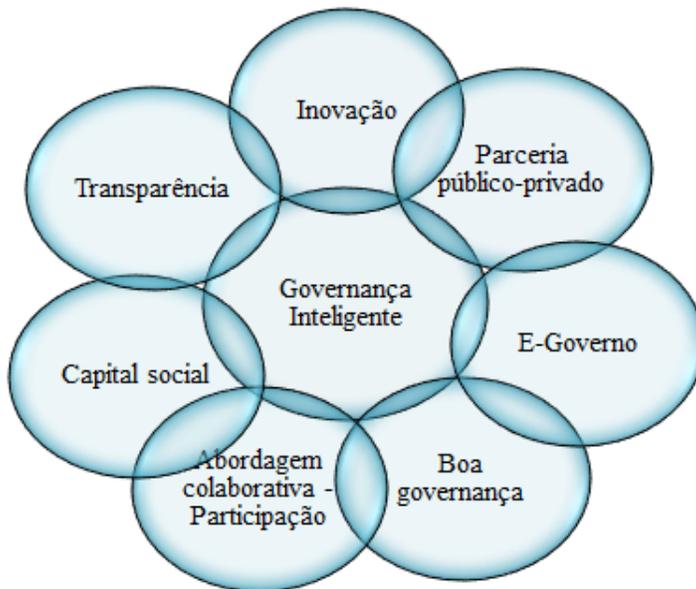
Como visto o número de estudos com os termos “Smart Governance” mais “Smart Destination” associados ao “Turismo” ainda estão em desenvolvimento na literatura. Logo, alguns conceitos ainda estão em desenvolvimento e os que já são comumente conhecidos passam a abranger novos significados. A seguir, a discussão sobre o conteúdo encontrado nas publicações no que aborda os aspectos ligados a Governança Inteligente dentro dos DTIs.

### **Utilização do conceito de smart governance na literatura relacionada aos destinos inteligentes e ao turismo**

Os resultados mostram que existem duas vertentes na área dos estudos sobre governos em DTIs, os que abordam as capacidades tec-

nológicas do destino, fazendo uso de ferramentas avançadas como a implementação de sensores, uso de realidade aumentada, entre outros. Junto a isso, foram identificados alguns aspectos chave no que se refere à Governança enquanto ferramenta inteligente, ou para que ela ocorra desse modo: inovação, parceria público-privada, transparência, capital humano e social, governança colaborativa, e e-Government, por meio da técnica de análise baseada na saturação dos dados (DENZIN, 1994), por terem se repetido em vários discursos durante as publicações analisadas. A Figura 01 apresenta a repetição de conceitos mais utilizados enquanto os estudos analisados dissertavam sobre a Governança Inteligente.

Figura 01: Termos mais utilizados para abordar Smart Governance na literatura analisada



Fonte: Dados da Pesquisa, (2018).

Fica claro que o termo “Smart” nos destinos precisa alternar os modelos tradicionais de políticas e planejamentos, pois o que deve estar no foco é a qualidade de vida local. Não tem como uma cidade ser considerada *smart*, mesmo que com arrojado sistema tecnológico em sua infraestrutura, se seu capital humano carece de algumas necessidades básicas. É preciso convergir políticas que elevem a economia com as que aumentam o bem estar social, erradicando desigualdades.

A natureza interligada do turismo e seus impactos na destinação é abordada no estudo de Ivars-Baidal *et al.* (2017), o qual os autores falam que um destino que deseja desenvolver um projeto para se tornar inteligente deve possuir um escopo verdadeiramente transformador e uma governança adequada de turismo, tendo suas definições bem delimitadas, e o fortalecimento da relação público-privada, com uma gestão eficiente nas diferentes camadas e instituições públicas. As TICs são de natureza instrumental, operacional, mas é a essência da comunicação sobre DTI.

Existe o interesse especial na governança, na relação entre os diferentes atores e níveis administrativos ao abordar o turismo e sua escalada para se tornar inteligente. A Governança no turismo é posta como o processo de gerir os destinos com esforços interligados em vários níveis e funções que envolvem a sociedade local, e as empresas privadas que operam no sistema turístico (SANTOS-JUNIOR, 2017) não sendo só o setor público atuante para o desenvolvimento da atividade.

Ao incentivar a participação de diversos interessados, o centro urbano pode reduzir sua carga, dando oportunidade para a criação de novos caminhos e perspectivas, formando uma auto governança. Com a adoção da transparência e promover a governança colaborativa, os gestores locais podem encorajar pessoas que não fazem parte do se-

tor público a desenvolverem conhecimento e fornecer informações em tempo real que as tomadas de decisões estejam pavimentadas com evidências (KRISHNAMURTHY; DE SOUZA, 2015).

Nota-se que, as cidades inteligentes possuem como um dos seus centros o aumento da participação e inovação civil. Os *stakeholders* são gradativamente vistos como agentes de mudança, saindo da visão de meros colaboradores. Com esse entendimento, esses participantes, agora de maneira mais atuante, são obrigados a adotar as estratégias de cidades inteligentes ao passo que precisam ter a capacidade de ditar suas próprias necessidades e buscá-las junto ao governo como resultado de ações participativas orientadas pelos cidadãos. Angelidou (2017) fala da complexidade que é tornar uma população capacitada ao ponto de desenvolver tais estruturas de pensamento e ações, complementando que, ao que parecem, os aspectos sociais e a melhora na qualidade de vida da comunidade tem perpassado pelas estratégias nos DTIs de maneira secundária. Exemplifica ainda que, os aplicativos que têm a finalidade de facilitar e prover melhora na vida dos cidadãos nas cidades estejam atrasados em questão de prioridade e com funcionamento insuficiente.

Outra forma de abordar a Governança Inteligente nos estudos analisados foi por meio do conceito de boa governança (VALACKIENĖ, 2014; OSTOS, 2018). A Smart Governance, ou o gerenciamento inteligente, é colocado em complemento da boa governança e seus princípios, e.g. moralidade, transparência, ênfase nos valores morais e responsabilidade. De acordo com isso, entende-se que o desafio está em desenvolver esses aspectos da boa governança e avançar com eles em direção aos processos que buscam a governança inteligente, com uma gestão eficiente e participação cidadã competente para que fortaleça a democracia e conceber uma cidade inclusiva, sustentável e inteligente.

É necessário ainda que os gestores não desenvolvam políticas imitando as “boas práticas” de outras localidades, ou recorrer a ações de auxílio, mas ao invés disso identificar seu próprio espaço e no tempo certo compreender quais as reais necessidades de sua região e como desenvolver um escopo capaz de transformá-la (VALACKIENĖ, 2014).

No contexto de inovação, as principais ferramentas citadas foram as que englobam a Internet das Coisas, computação em nuvem, processamento de informações de alto desempenho e mineração inteligente de informações, políticas de apoio, plataformas de governança e monitoramento através de aplicações tecnológicas que devem ser gerenciadas por um corpo de profissionais qualificados visando fortalecer a área de TIC. O foco da governança enfatiza a importância das parcerias e o trabalho em rede entre os atores locais para promover a inovação (NESTI, 2018). Deve-se investir em TICs como forma de facilitar a gestão e melhorar os níveis de competitividade. Esse advento tecnológico ajuda a reconfigurar as formas tradicionais de governança.

Outro aspecto encontrado nos resultados é o de e-Government – serviços – e o desafio de transformar os ambientes já existentes em um sistema mais informatizado e conectado. Para Adedoyin e An (2017), são esforços em colocar os serviços digitais no núcleo das operações do governo, tendo a governança digital como um processo de evolução que liga os setores privados e público. Os avanços tecnológicos e a gama de ferramentas derivadas disto, são condicionantes para as estratégias futuras. Significa dizer que adotar tecnologias de comunicação e informação em prestações de serviço público por essa governança digital, gera possibilidades para o desenvolvimento de outras estruturas, como no setor do turismo. Favorecendo o surgimento do turismo inteligente na cidade.

As estratégias de uma governança digital, através das contribuições das tecnologias facilitam a transparência nos processos de governança, aumentando a participação e confiança. Na medida em que os governos atuam embasados em práticas de boa governança, a cidade se torna mais competitiva e atrai investimentos e profissionais para seus setores de mercado, incluindo o turismo. Com a tecnologia otimizando suas operações, a administração pública reduz gastos e pode atuar mais com os recursos já existentes e limitados. Os estudos mostraram que esse aspecto ainda fica em segundo plano mesmo nos locais com um grau de “inteligência” mais desenvolvida.

## **Considerações finais**

A pesquisa mostrou como a Smart Governance, ou Governança Inteligente tem sido discutida dentro das pesquisas sobre DTI. Diante dos resultados encontrados, o discurso de que é importante falar além do uso da tecnologia apareceu em algumas publicações, entretanto não mergulharam no assunto. Há escassez de outras pesquisas explicando o fenômeno de forma sistêmica e integrada. Pesquisas têm focado até o momento principalmente sobre a importância das TICs nos destinos.

O turismo como um fenômeno urbano precisa então estar incluído nas políticas públicas, de modo que o seu planejamento envolva não só a experiência do turista, mas o impacto que a atividade pode trazer para a localidade. O fator econômico, apesar de muitas vezes decisivo nas tomadas de decisões, precisa ser repensado e posto em igualdade com o retorno que trará para os autóctones. A governança no turismo precisa ser estabelecida para que quem visitasse não fosse o único be-

neficiado com o processo de viagem, mas essa experiência precisa ser positiva para aqueles que recebem o tal turista.

A abordagem colaborativa incentiva a participação de diversos agentes - incluindo o setor privado, proporcionando parcerias para que o objetivo em comum seja uma melhora em todas as esferas do destino. Para isso, a governança precisa estabelecer estratégias que incluam essa participação nos processos, carece identificar como e qual a melhor forma de fundamentar essa capacitação. Por fim, é visto que as principais barreiras para que a abordagem do DTI evolua, estão relacionadas ao meio estratégico-relacional, exigindo da governança um papel primordial no fortalecimento do conhecimento e em capacitar de modo inovador os destinos como uma base para o desenvolvimento de uma estratégia inteligente.

Como limitações da pesquisa, a dificuldade em classificar as publicações nos critérios do estudo mediante a escassez do tema. O grande fluxo de informações nas bases de dados poderia ser mais bem manuseado com um software capaz de auxiliar na separação do material, tendo em vista que algumas bases possuem milhões de publicações. Fazendo da escolha dos termos-chave na hora da busca imprescindível para atingir o objetivo. Como futuras pesquisas sugere-se uma abordagem quantitativa, para junto à discussão já existente conseguir quantificar através de constructos e solidificar ainda mais a discussão aqui proposta.

## REFERÊNCIAS

ADEDOYIN, F.; NA, H. Smart Tourism via Digital Governance: A case for Jeju Volcanic Island and Lava Tubes. **Journal of Tourism, Hospitality and Sports**. v.31, p. 26-39, 2017.

ALAWADHI, Suha et al. Building understanding of smart city initiatives. In: **International conference on electronic government**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012. p. 40-53.

ALBINO, Vito; BERARDI, Umberto; DANGELICO, Rosa Maria. Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. **Journal of Urban Technology**, v. 22, n. 1, p. 3-21, 2015.

ANGELIDOU, Margarita. The role of smart city characteristics in the plans of fifteen cities. **Journal of Urban Technology**, v. 24, n. 4, p. 3-28, 2017.

BAKICI, Tuba; ALMIRALL, Esteve; WAREHAM, Jonathan. A smart city initiative: the case of Barcelona. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 4, n. 2, p. 135-148, 2013.

BARRIONUEVO, JUAN M.; BERRONE, PASCUAL; RICART, JOAN E. Smart cities, sustainable progress. **IESE Insight**, v. 14, n. 14, p. 50-57, 2012.

BOES, Kim; BUHALIS, Dimitrios; INVERSINI, Alessandro. Conceptualising smart tourism destination dimensions. In: **Information and communication technologies in tourism 2015**. Springer, Cham, 2015. p. 391-403.

BUHALIS, Dimitrios; AMARANGGANA, Aditya. Smart tourism destinations. In: **Information and communication technologies in tourism 2014**. Springer, Cham, 2013. p. 553-564.

CADENA, Andrés; DOBBS, Richard; REMES, Jaana. The growing economic power of cities. **Journal of International Affairs**, p. 1-17, 2012.

CARAGLIU, Andrea; DEL BO, Chiara; NIJKAMP, Peter. Smart cities in Europe. **Journal of urban technology**, v. 18, n. 2, p. 65-82, 2011.

CHEN, Thomas. Smart grids, smart cities need better networks. **IEEE Network**, v. 24, n. 2, p. 2-3, 2010.

CRETU, Liviu-Gabriel. Smart cities design using event-driven paradigm and semantic web. **Informatica Economica**, v. 16, n. 4, p. 57, 2012.

DAMERI, Renata Paola; BENEVOLO, Clara. Governing smart cities: an empirical analysis. **Social Science Computer Review**, v. 34, n. 6, p. 693-707, 2016.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Sage publications, inc, 1994.

DUTTA, S. The Global Innovation Index 2011: accelerating growth and development. **Fontainebleau: INSEAD**, 2011.

EL SEGUNDO, C. **Smart cities to rise fourfold in number from 2013 to 2025**. Disponível em:<<http://press.ihs.com/press-release/design-supply-chain-media/smart-cities-rise-fourfold-number-2013-2025>>, Acesso em: 13. jan. 2018.

FERRERI, Mara; SANYAL, Romola. Platform economies and urban planning: Airbnb and regulated deregulation in London. **Urban Studies**, v. 55, n. 15, p. 3353-3368, 2018.

GIFFINGER, Rudolf et al. City-ranking of European medium-sized cities. **Cent. Reg. Sci. Vienna UT**, p. 1-12, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRAHAM, John; PLUMPTRE, Timothy Wynne; AMOS, Bruce. **Principles for good governance in the 21st century**. Ottawa: Institute on governance, 2003.

GRETZEL, Ulrike. Intelligent systems in tourism: A social science perspective. **Annals of tourism research**, v. 38, n. 3, p. 757-779, 2011.

GRETZEL, Ulrike et al. Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. **Computers in Human Behavior**, v. 50, p. 558-563, 2015.

HALL, R. E., et al. The vision of a smart city. In **Proceedings of the 2nd International Life Extension Technology Workshop** (p. 1-6). Upton: Brookhaven National Laboratory, 2000.

HARRISON, Colin; DONNELLY, Ian Abbott. A theory of smart cities. In: **Proceedings of the 55th Annual Meeting of the ISSS-2011, Hull, UK**. 2011.

HERNÁNDEZ-MUÑOZ, José M. et al. Smart cities at the forefront of the future internet. In: **The future internet assembly**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. p. 447-462.

KOMNINOS, Nicos; SCHAFFERS, Hans; PALLOT, Marc. Developing a policy roadmap for smart cities and the future internet. In: **45th Hawaii International Conference on Systems Sciences**. 2011.

KOURTIT, Karima; NIJKAMP, Peter; STEENBRUGGEN, John. The significance of digital data systems for smart city policy. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 58, p. 13-21, 2017.

KRISHNAMURTHY, Rashmi; DESOUZA, Kevin C. Chennai, India. **Cities**, v. 42, p. 118-129, 2015.

LOMBARDI, Patrizia et al. Modelling the smart city performance. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 25, n. 2, p. 137-149, 2012.

MEIJER, Albert; BOLÍVAR, Manuel Pedro Rodríguez. Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. **International Review of Administrative Sciences**, v. 82, n. 2, p. 392-408, 2016.

MOSS KANTER, Rosabeth; LITOW, Stanley S. Informed and interconnected: A manifesto for smarter cities. 2009.

NAM, Taewoo; PARDO, Theresa A. Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. In: **Proceedings of the 12th annual international digital government research conference: digital government innovation in challenging times**. ACM, 2011. p. 282-291.

NEGRE, Elsa; ROSENTHAL-SABROUX, Camille; GASCÓ-HERNÁNDEZ, Mila. Introduction to Smart Cities, Smart Government, and Smart Governance Minitrack. In: **Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences**. 2017.

ODENDAAL, Nancy. Information and communication technology and local governance: understanding the difference between cities in developed and emerging economies. **Computers, Environment and Urban Systems**, v. 27, n. 6, p. 585-607, 2003.

ONU. **Perspectivas da População Mundial: Revisão de 2017**. Disponível em: <[https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/Files/WPP2017\\_KeyFindings.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf)>, Acesso em: 23 maio. 2018.

ONU. **World Urbanization Prospects**. Disponível em: <<https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-world-urbanization-prospects.html>>, Acesso em: 24 jun. 2018.

RASOOLI MANESH, S. Mostafa; BADARULZAMAN, Nurwati; JAAFAR, Mastura. City development strategies (CDS) and sustainable urbanization in developing world. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 36, p. 623-631, 2012.

SEGITTUR - Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. **Smart destinations report: building the future**. Disponível em: <<http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Libro-Destinos-Inteligentes-en-Ingls.pdf>>, Acesso em: 24 jun. 2018.

SOARES, A. L. V.; MENDES FILHO, L.; CACHO, A. N. B. Evaluación de la información de una aplicación turística: um análisis realizado por

profesionales del turismo sobre la e-Guía Find Natal (Brasil). **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 26, n. 4, p. 884-904, 2017.

TOPPETA, D. The smart city vision: how innovation and ICT can build smart, “livable”, sustainable cities. **Milão: The Innovation Knowledge Foundation**. 2010.

TRIVELLATO, Benedetta. How can ‘smart’ also be socially sustainable? Insights from the case of Milan. **European Urban and Regional Studies**, v. 24, n. 4, p. 337-351, 2017.

VALACKIENĖ, Asta; ŽALNIERIŪNIENĖ, Edita. Bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose: vietos bendruomenės atvejo analizė. **Tiltai**, v. 71, n. 2, p. 21-38, 2015.

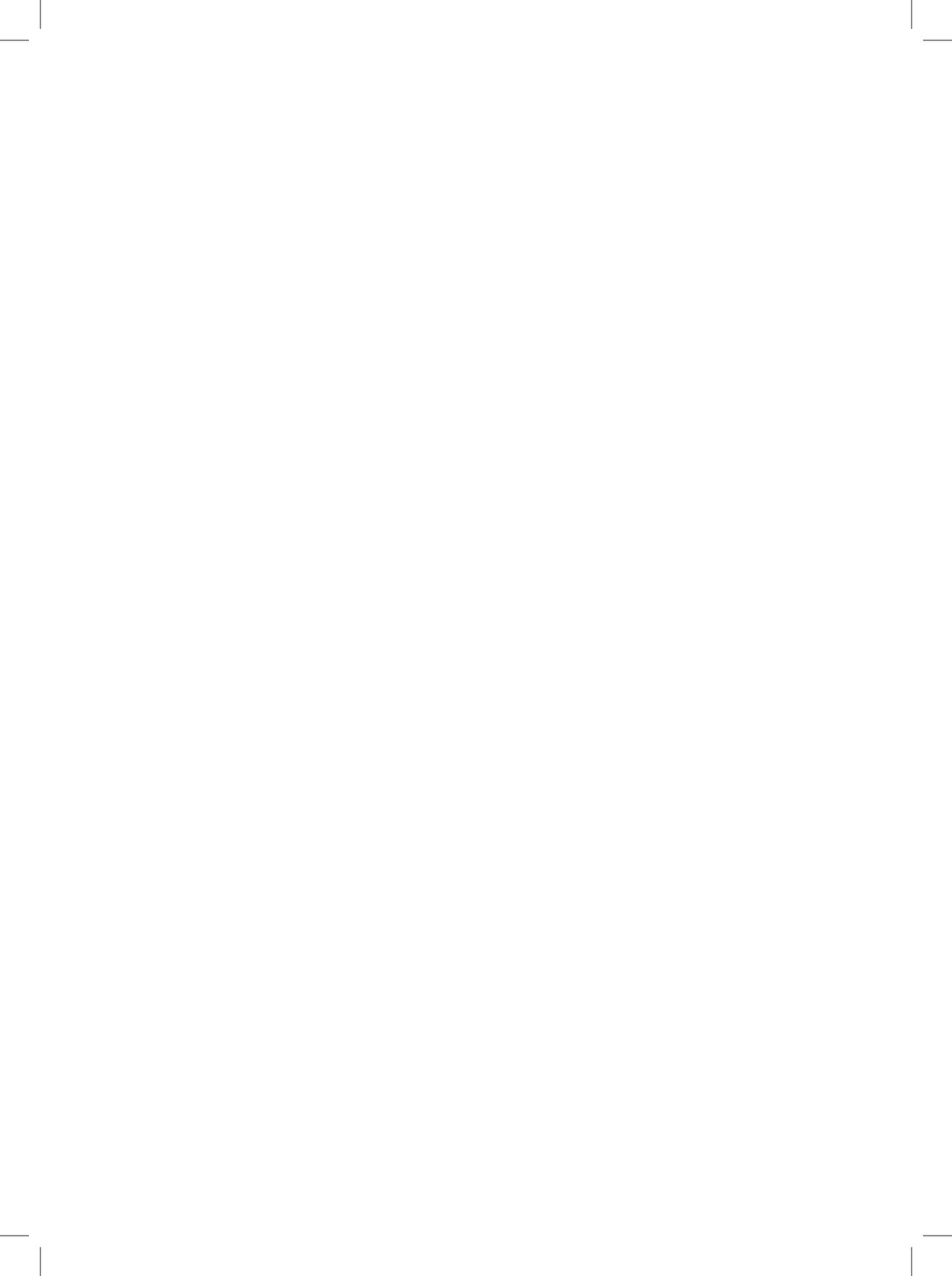
VAN WINDEN, Willem; VAN DEN BUUSE, Daniel. Smart city pilot projects: Exploring the dimensions and conditions of scaling up. **Journal of Urban Technology**, v. 24, n. 4, p. 51-72, 2017.

WEISS, Marcos Cesar; BERNARDES, Roberto Carlos; CONSONI, Flavia Luciane. Smart cities as a new practice for urban services and infrastructure management: the experience of Porto Alegre. **urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 7, n. 3, p. 310-324, 2015.

WASHBURN, Doug et al. Helping CIOs understand “smart city” initiatives. **Growth**, v. 17, n. 2, p. 1-17, 2009.

YU, Min-Chun et al. ResearchGate: An effective altmetric indicator for active researchers?. **Computers in human behavior**, v. 55, p. 1001-1006, 2016..

ZHU, Wei; ZHANG, Lingyun; LI, Nao. Challenges, function changing of government and enterprises in Chinese smart tourism. **Information and Communication Technologies in Tourism**, p. 553-564, 2014.



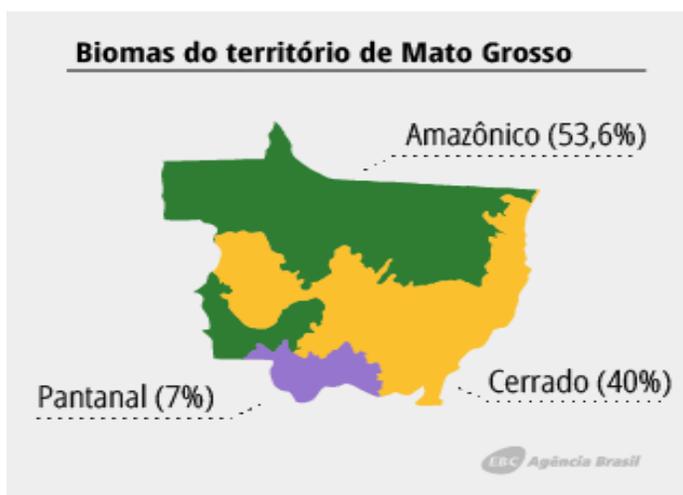
# CRISTALINO *JUNGLE LODGE*: EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE

Paula Dutra Leão de Menezes  
Rosilda Dias Dalla Riva

## **Introdução**

O Estado de Mato Grosso, localizado na região centro-oeste do Brasil, possui a sua base econômica na atividade agropecuária. Contudo, possui três dos mais importantes biomas brasileiros: o Cerrado, localizado principalmente nas depressões de Alto Paraguai - Guaporé, ao sul e ao sudeste do planalto dos Parecis; a Floresta Amazônica e Estacional na porção centro-norte do estado, com chapadões sedimentares e planaltos cristalinos com altitudes entre 400 e 800m e o Pantanal na porção centro-ocidental do estado - Considerado pela UNESCO Patrimônio Natural Mundial e Reserva da Biosfera (GOVERNO DE MATO GROSSO, 2019).

Figura 1: Biomas do estado de Mato Grosso



Fonte: Agência Brasil, 2019.

A cidade de Alta Floresta está localizada no extremo norte do estado de Mato-Grosso a 830 km da capital do estado Cuiabá e possui uma população estimada em 49.164 habitantes e área territorial de 8 947,07 km<sup>2</sup> (IBGE, 2018). Foi fundada pelo colonizador Ariosto da Riva. O município foi criado em 18 de dezembro de 1979, através da Lei Estadual nº 4.157. O nome de Alta Floresta deu-se em função da própria natureza da região, com mata alta e densa, já que o local se encontrava na região da Amazônia mato-grossense.

O processo de ocupação da Amazônia mato-grossense, de acordo com Bonini, Pessoa e Junior (2013) foi marcado pela ocupação e uso desordenado do território. Agricultores oriundos principalmente da região sul, trouxeram consigo várias técnicas de cultivo e modelos de exploração até então não praticados na região, estabelecendo, desta maneira, um novo cenário socioeconômico e ambiental. Nos anos 80 a

atividade de garimpo se desenvolveu e a extração do ouro fez a cidade crescer demasiadamente, tornando-a um importante polo regional. Na década de 1990, a atividade garimpeira apresentou forte declínio e o município se reconstituiu através da ideia inicial de produção agropecuária, desta forma, a atividade econômica mais importante do município, a pecuária de corte e leite, juntamente com a agricultura familiar e a extração de madeira formaram a nova base da economia local.

O desenvolvimento do turismo no estado de Mato Grosso, entretanto, começa a despontar nos anos de 1990, Moreno (2005) esclarece que especialmente após 1995 o estado empreendeu uma campanha embasada nas potencialidades que o estado possui para o ecoturismo.

Alta Floresta está localizada na Amazônia mato-grossense com inúmeros atrativos naturais e, nesse contexto, possibilitando o desenvolvimento de outra atividade econômica, o turismo. Alta Floresta atualmente está no Mapa do Turismo do Ministério do Turismo pertencendo a Região Turística Amazônia Mato-grossense (MTUR, 2019). O Polo de Ecoturismo da região norte possui atrativos diferenciados como o Parque Estadual Cristalino, o Sítio arqueológico da Pedra Preta, o rio Teles Pires, com a cachoeira de Sete Quedas e a corredeira dos Andradas, o Lago Azul, o rio Cristalino, os rios São Benedito e Azul.

Nesse cenário, a empreendedora Vitória da Riva Carvalho na contramão das atividades econômicas desenvolvidas na região decide empreender com uma nova atividade, o turismo, levando a concepção do hotel Cristalino *Jungle Lodge* para o município de Alta Floresta, no extremo norte do estado.

Os empreendimentos de ecoturismo apresentam-se como alternativa para compatibilizar atividade econômica e conservação ambiental. Contudo, após todos esses anos, questiona-se qual a realidade

atual do Cristalino *Jungle Lodge*? Tal questionamento justifica-se uma vez que são muitos os fatores envolvidos como, o desenvolvimento de uma atividade até então nova para o contexto da região, os problemas relativos as distâncias que influenciam tanto nos deslocamentos como na aquisição de insumos e, as questões ambientais que precisam ser pautadas num modelo de desenvolvimento que minimize os impactos negativos e que busque a sustentabilidade.

Este trabalho objetivou conhecer e compreender a importância estratégica do hotel Cristalino *Jungle Lodge*, considerando e entrelaçando as questões inerentes ao empreendedorismo e a sustentabilidade na hotelaria, analisando suas práticas, valores compartilhados, oportunidades e posicionamento no mercado. Para tanto, realizou-se um estudo de caso no hotel.

## **Considerações sobre Empreendedorismo**

O empreendedorismo está relacionado a fatores que induzem indivíduos a investirem tempo, habilidades e recursos na busca por novas oportunidades contribuindo para o surgimento de novas empresas. Martens e Freitas (2007) explicam que é um processo que resulta da combinação de diversos fatores individuais, organizacionais e ambientais que influenciam como e por que o empreendedorismo ocorre.

Maske e Souza (2012) abordam a questão da orientação empreendedora e a caracterização comportamental do empreendedor, em que o conceito de orientação empreendedora se refere a uma série de dimensões presentes no desempenho do empreendedor de sucesso e, esclarecem que existem trabalhos que abordam a orientação empreende-

dora como um fenômeno organizacional e outros o abordam em nível de indivíduo. Ou seja, na perspectiva de entender o empreendedor.

Schumpeter (1982) associa o empreendedor à inovação assinalando como elemento que alavanca o desenvolvimento econômico. Ao analisar empreendedorismo e inovação Bessant e Tidd (2009) demarcam três fatores que são essenciais: Geração de novas ideias (pode surgir por meio da inspiração, da transferência de outro contexto, de questionamentos sobre as necessidades de clientes ou usuários, de pesquisa de ponta ou de combinação de ideias já existentes em algo novo); seleção das melhores (processo de escolha de estratégias, dentre muitas possibilidades, é um grande desafio, se escolher a ideia errada pode ser eliminado do jogo) e implementação (transformando em um produto, serviço ou processo acabado que as pessoas possam utilizar).

Da ideia à oportunidade, entra em ação a partir da motivação do empreendedor, a pesquisa e o conhecimento sobre a possível área de atuação, a identificação e análise das oportunidades, a avaliação relacionada a oportunidade e a decisão em desenvolver ou não a ideia. Nesse aspecto, Hisrich, Peters e Sheperd (2014) esclarecem que as tendências representam as melhores oportunidades para iniciar um novo empreendimento, especialmente quando o empreendedor pode estar presente no princípio de uma tendência duradoura, e os autores pontuam algumas tendências que oferecem oportunidades: verde, energia limpa, social, saúde e *web*.

Na perspectiva ecológica surge o ecoempreendedorismo, que de acordo com Fonseca *et al* (2015) sinaliza novas oportunidades e geração de novos postos de emprego. Trata-se de um movimento com empreendedores que criam negócios a partir de oportunidades, não necessaria-

mente seus agentes estão imbuídos pela conscientização ambiental em prol da construção de um gerenciamento ecológico na economia.

O conceito de empreendedor verde ou ecoempreendedor, está ligado aos indivíduos que ganham seu sustento por meio de uma atividade de negócios financeiramente orientada, os quais fundaram ou estabeleceram um empreendimento no nicho verde e que produzem intencionalmente mais do que consomem para gerar lucro com a atividade (WALLEY; TAYLOR, 2002 apud KANIAK; TEIXEIRA, 2019).

Nesse contexto, tem-se inserido o turismo sustentável, pautado no desenvolvimento da atividade em regiões receptoras, promovendo ações de proteção do meio ambiente e estimulando o desenvolvimento da atividade em consonância com a sociedade local envolvida através dos ecoempreendedores que associam inovação as questões de sustentabilidade.

## Lodges

O setor hoteleiro representa importante papel na atividade turística, pois o turista busca neles encontrar o máximo de conforto para seu descanso durante sua permanência no local visitado.

O desenvolvimento do turismo e a sua diversificação (lazer, negócios, religioso, aventura, entre outros) indica a necessidade de novos tipos de hotel, dirigidos a novos nichos de mercado. Para tanto, o setor vem buscando inovar e aprimorar os seus serviços através dos diversos tipos de meios de hospedagem que visam a atender a segmentos específicos de turistas. Nesse aspecto, encontram-se no mercado hotel, hotel histórico, hotel fazenda, hotel boutique, apart hotel ou *flat*, hotel *resort*, hotel de selva ou *lodge*, pousada, entre outras opções de hospedagens

com categorias distintas (superluxo, luxo, superior, turístico, econômico e simples) que possuem determinado padrão e características de instalações e serviços em consonância com a proposta do estabelecimento.

Os hotéis de selva ou *lodge* são localizados em meio a floresta ou parque ecológico. Segundo Russel, Bottrill e Meredith (1995 apud NELSON e PEREIRA, 2004), *Lodge* é um termo genérico e engloba os hotéis tradicionais localizados em áreas de belezas naturais (*nature-based lodge*) como hotéis de pesca, hotéis em estações de esqui, resort de luxo, entre outros. Já *ecolodge* (*nature-dependent tourist lodge*) é uma rotulação utilizada para identificar os hotéis que baseiam suas atividades na natureza, seguindo a filosofia e os princípios do ecoturismo.

Ao abordar as características de um *ecolodge*, Lindberg e Hawkins (1999), afirmam que algumas das características que um *ecolodge* devem necessariamente apresentar são: estilo arquitetônico em harmonia com o meio natural e cultural no meio no qual se insere; aplicação dos princípios de sustentabilidade no projeto – que inclui a minimização do uso de energia e de materiais de construção não renováveis; utilização de materiais recicláveis onde for possível. Além disso, os empreendedores de *ecolodges* devem oferecer programas de educação ambiental aos turistas, promovendo entendimento das características e das singularidades do meio natural e cultural visitado.

Segundo Western (1995, p.28), para o sucesso dos estabelecimentos voltados para o ecoturismo como é o caso dos hotéis de selva, “planejamento, projeto e critérios de construção adequados devem ser aplicados, a fim de minimizar o impacto sobre o meio ambiente, fornecer um certo grau de autossuficiência funcional e contribuir para a melhoria da qualidade da experiência do visitante”.

Os princípios norteadores do turismo sustentável, originado a partir do conceito de desenvolvimento sustentável, devem ser considerados no cotidiano da gestão desses estabelecimentos tendo em vista a sustentabilidade ambiental, social, cultural e econômica. É importante destacar que ao abordar turismo sustentável Butler (1999) sugere a expressão desenvolvimento sustentável do turismo, que é o turismo desenvolvido e mantido em uma área (comunidade e ambiente) de uma forma e numa escala que permanece viável ao longo de um período e não degrada ou altera o ambiente (físico e humano) em que existe, para um grau que facilita o desenvolvimento com êxito e o bem estar com outras atividades e processos.

Desse modo, a ênfase encontra-se no processo visando manter uma condição aceitável para o desenvolvimento do turismo sustentável com objetivos alcançáveis na implantação da atividade ou do empreendimento turístico.

No caso dos *lodges* a concepção do projeto desses meios de hospedagem necessita de estratégias para que a sua implantação e a gestão sejam fundamentadas em critérios de sustentabilidade, buscando o equilíbrio entre a conservação dos recursos naturais e culturais existentes, a viabilidade econômica do empreendimento e a social direcionada para a comunidade local numa perspectiva ética.

## **Análise dos dados**

A seguir são apresentados os dados do estudo de caso realizado no hotel Cristalino *Jungle Lodge*. Os dados foram analisados e são apresentados por temas.

## ***Cristalino Lodge uma história de empreendedorismo***

O sonho do empreendimento surge no início dos anos 90 quando Vitória da Riva Carvalho filha do fundador de Alta Floresta Ariosto da Riva, adquire a área do empreendimento.

“Eu tinha uma vontade muito grande de fazer alguma coisa que pudesse preservar a floresta nessa região e fiquei muito incomodada com o excesso de desmatamento que estava ocorrendo, era muito mais do que o permitido por lei que na época era, 50%”.

A motivação da futura empreendedora era fazer algo para preservar a floresta, de acordo com Vitória a vocação da região do município de Alta Floresta não era o turismo:

*“A cidade foi idealizada para ser um polo de agricultura baseado em plantações familiares de café, cacau e guaraná tudo em função do lema do regime militar da época que tinha o slogan ‘Amazônia, integrar para não entregar’. Então comecei a pensar o que poderia ser feito nessa região para que eu pudesse preservar a floresta; compramos uma área do outro lado do rio Teles Pires, que não pertencia à família. A área possuía 11.399 hectares que mais tarde passa a ser uma Reserva Particular do Patrimônio Nacional (RPPN) que só para se ter uma dimensão do tamanho é seis vezes maior que o arquipélago de Fernando de Noronha. A área toda era em floresta primária e eu tinha que pensar também como teria rentabilidade financeira aliada a preservação, dessa floresta toda e o que deveria fazer antevendo um futuro inimaginável”.*

Na época a empreendedora morava em São Paulo e lá começou a ouvir sobre o turismo ecológico, e pensou que deveria ser algo bom, uma opção para utilizar a área, embora não soubesse exatamente o que isso significava.

Mas para realizar qualquer projeto é fundamental para o empreendedor o conhecimento, informações sobre o que pretende desenvolver. Nesse aspecto, Hisrich, Peters e Sheperd (2014) esclarecem que o tema recorrente é que as oportunidades empreendedoras representam algo novo, e exigem que o indivíduo empreendedor reconheça, avalie e explore as situações enquanto oportunidades possíveis.

*“Comecei a buscar conhecimento sobre o assunto, frequentei alguns seminários no Brasil, fui a Bahia, Rio de Janeiro, etc.... No Rio de Janeiro certa vez encontrei o Oliver Hillio do SESC/SENAC de São Paulo que era o responsável pelo setor de turismo, e da Fundação Florestal a Cristiane Leonel. Começamos a conversar e chegamos a um denominador comum que não aguentávamos mais falar sobre o turismo ecológico, que ninguém sabia exatamente o que dizia e resolvemos que gostaríamos de fazer algo junto. Nesse período, me desloco a Washington e fui visitar a organização ambiental Conservation International e lá fico conhecendo a Karen Ziffer. Ela queria vir ao Brasil para falar sobre o ecoturismo, essa era a primeira vez que eu ouvia essa palavra e pensei que poderíamos evoluir. Na época ela me disse ‘passa um Fax’, olha só há quanto tempo estou nesse ramo de atividade. Sentaram o SESC/SENAC SP, Fundação Florestal e na época a Fundação Cristalino que nós criamos, elaboramos a ideia e enviamos. A receptividade do assunto foi ótima e fechamos a parceira, começando a transição do turismo ecológico para o ecoturismo”.*

Nesse período crescia a preocupação relacionada as questões que envolviam ecoturismo e turismo sustentável, Dias e Aguiar (2002) explicam que em 1994 a Portaria Interministerial N° 001, de 20 de abril, estabeleceu as diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo formada pelo Ministério da Indústria e do Comércio e do Turismo do Meio Ambiente e da Amazônia Legal com representantes, do IBAMA e EMBRATUR para desenvolver e propor uma política e um Programa Nacional de Ecoturismo. De acordo com o documento o ecoturismo é um segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas. Vitória conta que:

*“Chega a Universidade de Banff do Canadá e uma grande operadora da época a Soubek Expedition e começamos o treinamento na fazenda Intervales, no estado de São Paulo, numa imersão a essa nova concepção e formamos um grupo de mais ou menos 40 pessoas no Brasil, por consultores internacionais. A minha principal base veio nesse momento e que uso até nos dias atuais e sempre em constante renovação. Logo após outros tantos treinamentos até começar a replicar essa ideia e conhecimento adquirido. Aliamos o Ministério do Meio Ambiente, Secretarias de Turismo dos estados brasileiros, empresários do ramo, foram mais de 800 pessoas no Brasil, o projeto de capacitação e metodologia aplicada foi muito difundido, foi maravilhoso. Logo após surgiram outras ideias e novidades, com o Roberto Mourão. Devagar comecei a frequentar seminários internacionais até fazer parte do The International Ecotourism Society*

*e Travel Trade Association. Esse é meu background, foi como surgiu essa ideia da minha cabeça que é, na realidade, onde tive essa formação e aproveitei muito bem, porque naquela época não existiam livros de ecoturismo e recebíamos apostilas todas em inglês. O que para mim não era uma dificuldade em me aprofundar mais no assunto, pois era professora de inglês, em São Paulo”.*

Eram inúmeras as dificuldades como em todo novo empreendimento e existiam muitos obstáculos a serem trabalhados como a vocação da região, a falta de recursos e a infraestrutura.

*“No início eram acomodações muito simples, não existia sofisticação. As pessoas dormiam em redes, depois fizemos as divisórias, colocamos as camas, hoje essa estrutura funciona como alojamento para os colaboradores do Lodge. Na época a dificuldade para atrair clientes era imensa porque não existia um avião com muitos lugares, era um avião de 02 hélices, da TABA, Transportes Aéreos da Bacia Amazônica que fazia essa linha Cuiabá a Alta Floresta; imagina as pessoas altas precisavam se curvar porque não existia espaço para elas. Além de tudo a missão também era colocar Alta Floresta como um novo destino porque naquele tempo a cidade ainda nem estava no mapa brasileiro; não era só construir um hotel, a missão era muito grande. Com a chegada da TRIP Linhas Aéreas, avião com mais lugares começa a melhorar a chegada dos turistas, em 2004 começo a rever a questão da infraestrutura do hotel em função dos novos tempos e da demanda que começa a aumentar”.*

Apesar de todas as informações e conhecimentos ainda era necessário estabelecer um requisito fundamental para o lodge, a definição

de estratégias de marketing, a exemplo do posicionamento e do nicho de mercado para a empresa. Para definir o nicho de mercado é necessário dividir um segmento de mercado em um ou vários segmentos com indivíduos que possuem necessidades e desejos bastante semelhantes entre si, mas diferentes dos demais segmentos ou nichos.

*“O tempo foi passando, era muito difícil. Até que recebi o primeiro pesquisador ornitologista Jürgen Haffer e surge a ideia como uma inspiração sobre o que começaria a trabalhar: observação de aves. Até porque o Lodge era o único a oferecer a observação de aves nas terras altas, não alagáveis da Amazônia e os operadores norte-americanos foram os primeiros a chegar neste paraíso. Essas pessoas não se preocupavam muito com a infraestrutura, como eu ainda não tinha condições de equacionar isso a eles bastava encontrar o que ninguém nunca tinha visto. A cada incursão nesse mundo os observadores de aves ficavam maravilhados com o que encontravam aqui. Começa dessa forma o meu primeiro nicho de mercado que mantenho até hoje. Temos mais de 580 espécies catalogadas, um terço dos exemplares do Brasil e metade do que já foi encontrada na Amazônia, considerado o primeiro lugar para observação no Brasil e o terceiro no ranking mundial. Hoje a região já é conhecida, existem outros lodges que também trabalham nesse segmento tendo espécies endêmicas que aumentam a visibilidade de nossa região”.*

Existem duas formas de realizar a segmentação de mercado *a priori* e *a posteriori* (*post hoc*). Lopes, Maia e Boubeta (2010) explicam que na segmentação *a priori* o tipo, o número de segmentos (grupos) bem como a sua descrição é estabelecida numa fase anterior à execução da investigação de mercado. Os profissionais selecionam, desde o início o

principal benefício procurado pelos consumidores e na segmentação a posteriori (*post hoc*) as características dos consumidores e as suas reações a produtos ou serviços não são conhecidas, recomenda-se a utilização de segmentações *a posteriori*. Desta forma, o número de grupos, o número de sujeitos existente em cada grupo bem como a sua caracterização, apenas são conhecidos após a execução das análises.

Desse modo, a segmentação de mercado do Cristalino Lodge ocorreu em duas etapas, na primeira, a definição da segmentação *a priori* do ecoturismo e, depois a do nicho de mercado, que é a fração do segmento que apresenta algumas particularidades que a distingue do segmento que foi definido *a posteriori*, o da observação de pássaros baseada nas preferências dos consumidores detectadas.

### ***Do sonho à realidade***

Foram muitos os passos desde o sonho até o empreendimento se tornar realidade, o planejamento foi sendo desenvolvido gradativamente em função da demanda, conforme crescia o número de turistas, surgia à necessidade de melhorar as estruturas.

*“Na época tive a ajuda do meu filho, que tinha acabado de chegar dos Estados Unidos, passando também por todas as concepções sobre ecoturismo. As acomodações eram simples, a área social era diminuta, atendia de forma acanhada o público que eu recebia que não carecia de estruturas luxuosas. Os observadores de aves atentam somente pela experiência de encontrar algo nunca visto, igualmente os pesquisadores que também nos visitavam. Em 2004 resolvi que se quisesse expandir e melhorar teria que construir novas acomodações, foi quando minha filha Adriana, que é arquiteta com muita experiência*

*em construções de madeira disse: precisamos de uma nova proposta para o Cristalino. De 2004 até 2014 começaram os trabalhos de reforma e construção de novos bangalôs, escritórios, wifi, cozinha, bar, restaurante, sala de leitura, sala de apresentações, deck aberto, deck flutuante, mini loja e terminal de passageiros todos esses ligados por decks suspensos. A nova área social mudou a cara do Cristalino Jungle Lodge. Todo o conceito arquitetônico foi ancorado em práticas sustentáveis. Foi necessário trazer um funcionário de São Paulo para treinar a equipe local ensinando essa transferência de tecnologia, formando a mão de obra local que atendeu e absorveu com muita propriedade o que foi transmitido”.*

Hoje a empresa possui em sua organização no total 44 colaboradores sendo: 04 camareiras, 03 no bar, 05 cozinha dos clientes, 02 cozinha dos funcionários, 02 café da manhã, 01 áreas comuns, 05 piloteiros (de barcos), 05 guias, 03 para o pátio, 02 supervisores, 02 motoristas, 03 agentes de viagens, 01 receptivo, 01 compras, 02 financeiro e 02 no escritório de São Paulo.

O recrutamento, seleção e treinamento são feitos no *lodge* dando preferência a comunidade local que atende cerca de 99% do quadro de colaboradores. A preferência é pela escolaridade que tenha o 2º grau completo, é necessário saber ler e escrever, pois toda a gestão é feita através de fichas de preenchimento manual.

*“São funcionários em sua maioria jovens com grande disposição em aprender. Como desde a sua entrada para trabalhar são treinados para ter a sensibilização ambiental, conhecer o histórico, o projeto e todos ficam com o sentimento de pertencimento sobre a história da concepção do hotel. Inicialmente todos os*

*novos colaboradores aprendem sobre a concepção do projeto total do hotel de selva e são colocados junto aos que já trabalham na função para aprender a gestão da hotelaria na selva num período de 45 dias para ver como será a sua desenvoltura no trabalho. Somente após esse período serão avaliados pela equipe competente para saber se de fato ingressarão ao quadro de colaboradores. A equipe quando formada na baixa estação faz uma vivência como hóspede, frequentando e usando todos os serviços ofertados, passeios a trilhas, canoagem, ida a torre tudo para a compreensão para que o serviço ofertado seja de excelência”.*

No que diz respeito à prática de Treinamento e Desenvolvimento na hotelaria embora sejam essenciais e forneçam uma base para o bom desenvolvimento do trabalho Taschner e Piellusch (2008) constataram que ainda se encontra em fase de desenvolvimento, passando de uma função apenas operacional para estratégica que contribui para os resultados da empresa. E quanto a forma de treinamento, Didier e Lucena (2008) evidenciaram que a aprendizagem que acontece no contexto prático social da hotelaria é importante para os colaboradores.

O perfil dos funcionários conta com algumas características distintas em virtude do propósito do hotel. Vitória explica que:

*“Aos pilotos é exigido a Arrais, que é uma carteira de habilitação náutica e muito conhecimento do rio Cristalino que tem águas escuras e muita pedra principalmente no período da seca. Qualquer problema que ocorra nessa época, sujeita o barco a virar e por esse motivo deve haver muita responsabilidade em sua condução e treinamento. Todos pilotos são equipados com rádio de longa*

PAULA DUTRA LEÃO DE MENEZES  
ROSILDA DIAS DALLA RIVA

*distância para que a comunicação seja perfeita entre eles, assim minimizando qualquer transtorno que possa ocorrer”.*

No que concerne, aos guias:

*“Os guias são categorizados em função da preferência do hóspede, observadores de aves, borboletas, mariposas, primatas, flora, ecoturistas para vivenciar a experiência de estar em plena selva, conhecendo a incrível biodiversidade amazônica. Existem guias especializados, doutores, PHD, ornitólogos, guias residentes de outros países que ficam de 03 meses a 01 ano no hotel e guias locais com histórias fantásticas que faço questão de ressaltar, pois para mim é uma questão de orgulho dizer da transformação dessas pessoas”.*

A empregabilidade de pessoas da região no hotel é a inclusão da população e a responsabilidade social para com a comunidade, Virginio e Fernandes (2011) esclarecem que é fator determinante de uma nova era que traz no compromisso com a sociedade uma alternativa de melhoria das condições atuais da coletividade, facilitando ou reordenando a vida em sociedade e objetivando torná-la do ponto de vista qualitativo, melhor para todos.

O envolvimento da comunidade local no hotel possibilita a transformação pessoal e o crescimento do profissional no estabelecimento, como narra a proprietária:

*“Gosto muito de contar da história do Francisco que é um capítulo à parte. Ele faz parte da minha equipe desde o início, começou como piloto observando tudo o que acontecia a sua volta, fala mansa,*

*educado, aos poucos foi agradando aos turistas por vezes sempre se oferecendo para carregar um binóculo, outras vezes um telescópio e devagar foi aprendendo os nomes das aves, inclusive os científicos, o nome das árvores e logo foi transformado em guia. Dono de um saber que impressiona até intelectuais. Hoje é um dos guias mais procurados tendo aval de nomes como Edson Endrigo e Bradley Davis que são exímios guia de aves reconhecidos no país e fora dele. Francisco é oriundo do Piauí, ex garimpeiro e de pouca escolaridade, é um defensor e profundo conhecedor das premissas do projeto Cristalino Jungle Lodge na sua essência. Com esse saber houve uma grande mudança em sua vida e dos seus familiares em todos os sentidos, hoje é um grande conservacionista ambiental. O Jorge possui uma escolaridade melhor e é um profundo conhecedor de aves sabendo o nome científico, popular e inclusive os nomes em inglês. Um grande conservacionista ambiental que fala com propriedade sobre todo o nosso projeto para nossos clientes, difundindo nosso trabalho a todos que lá chegam. Também ex garimpeiro, piloto e hoje guia dos mais procurados pelos meus clientes. O Sebastião, ex garimpeiro, piloto, também trabalha como guia encantando as pessoas principalmente as crianças mostrando como os animais se comportam na floresta. Tem a capacidade de pegar uma cobra e enrolar no braço só para mostrar o que ela faz no seu habitat. Coloca formigas, tarântulas, mostra macacos, fazendo despertar a sensibilização sobre os encantos da floresta para todos que estão à sua volta, claro que somente apenas com os animais que estão no caminho das trilhas. Além de guias todos excelentes pilotos são meu orgulho em dizer da transformação de garimpeiros para os melhores guias*

*do Cristalino Jungle Lodge, conservadores ambientais muito reconhecidos pelo mundo afora”.*

O bom desempenho empresarial está relacionado a adequação da empresa ao seu ambiente, que segundo Lima e Carvalho (2010) é alcançado a partir de estratégias adequadas, sendo as bases de sustentação do marketing estratégico: a segmentação de mercado, a definição de mercado-alvo (atratividade) e o posicionamento estratégico. Todas essas estratégias visam a criar um diferencial a ser ofertado no mercado. Em relação as estratégias de marketing está o posicionamento do valor, o nicho de mercado de observação de aves (*Birdwatching*):

*“Antes de tudo existir recebemos a visita do ornitólogo americano Theodore Parker que descobriu toda a riqueza da área e do pesquisador de aves endêmicas, Jürgen Haffer. Com essas referências começamos a trabalhar a observação de aves, muitas delas só encontradas no Peru, no Cristalino e em Alta Floresta. O número elevado de espécies catalogadas nos permitiu a fazer Birdwatching de muito sucesso, que na época nem tínhamos uma expressão brasileira, então dizíamos passarinhar. Começamos a chamar a atenção dos operadores norte-americanos que começaram a chegar de todas as partes do mundo. Os pesquisadores não paravam de aparecer em função da alta biodiversidade da região, catalogaram dezenas de espécie de borboletas que hoje são mais de 2.200 encontradas, primatas e flora diferenciada. Começo então, inicialmente, a Fundação Ecológica Cristalino (FEC) que tem como propósito a conservação, monitoramento sustentável dos recursos naturais, programas educacionais e pesquisas ambientais e a Escola da Amazônia que reúne estudantes de escolas da região para realizar aulas práticas e teóricas sobre o*

*ecossistema, realizar debates e criar uma relação com a natureza. E várias parcerias ao longo do tempo vão sendo formadas como: a instituição botânica inglesa Kew Gardens, Wild life Conservation Society, a Fiocruz, a TAM, o Rainforest Conservation, Instituto Chico Mendes, Unemat e outros”.*

Os hotéis de acordo com Rutherford e Denney (2007) necessitam desenvolver estratégias de marketing e segmentação de produtos, primeiro para interessar o mercado e, segundo, para permitir aos representantes desse mercado escolhas inteligentes entre os vários concorrentes. Lima e Carvalho (2010) explicam que a fórmula segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento é a essência do marketing estratégico. Uma vez que a unidade de negócios tenha selecionado o valor, passa-se para a segunda etapa, a da entrega de valor. Nessa premissa, o hotel passou a dedicar-se e detalhar algumas especificações do produto/serviço:

*“O posicionamento do hotel no mercado é um hotel de selva considerado um dos melhores do mundo nessa categoria, não de luxo sofisticado, luxo simples, o luxo do essencial, simplicidade com requinte. Sofisticamos nossos serviços que vão desde os lençóis e toalhas, as essências brasileiras da marca, a carta de vinhos com rótulos especiais todos os detalhes para que a experiência seja autêntica dentro da floresta, a simplicidade com requinte, um luxo do essencial nesse tipo de hotel. O turismo ecológico está chamando a atenção do brasileiro que está colocando em sua agenda conhecer esses lugares, o Cristalino alia esse luxo a muita adrenalina no coração da floresta amazônica e também é referência em conservação”.*

E atualmente, os prêmios recebidos pelo Cristalino Lodge contribuem para a divulgação e marketing do empreendimento:

*“As premiações são um forte catalisador de marketing somado também ao trabalho feito pela Fundação Ecológica Cristalino. A mídia externa tem um poder de replicar os variados prêmios que o Cristalino tem recebido nestes anos como: World Savers Awards em 2008 da Condé Nast Traveler, um dos principais prêmios de sustentabilidade do mundo para a hotelaria; o Global Vision Award realizado pela revista Travel Leisure em 2012; o prêmio World’s Best Ecolodges, concedido pela National Geographic Traveler, em 2011 e 2013 e o Wildforests Best Ecolodges em 2013 que foi promovido pela Anciet Forest Foundation. Recebeu também o Prêmio Cláudia 2010, da editora Abril, que enaltece o trabalho, a garra e a luta de mulheres em vários setores da sociedade por todo território brasileiro. Em 2018 o Prêmio sustentabilidade – Sustainable Vision Award conferido pela Brazilian Luxury Travel Association (BLTA), associação que visa reconhecer os empreendimentos turísticos de luxo engajados na causa da preservação de florestas, biomas e comunidades que são empreendimentos denominados guardiões. Existe também o método boca a boca, (wordofmouth), que funciona muito bem até os dias atuais, um amigo fala para o outro, os operadores especializados trocam informações. Entre tantas outras premiações o marketing vem se sustentando pela excelência do produto”.*

Os gestores realizam também um trabalho personalizado para o hóspede, visando a atender as preferências individuais de cada hóspede, sobre esse aspecto Vitória explica:

*“A satisfação do cliente é a minha principal estratégia que faz o grande valor do Cristalino e assim vamos aumentando o número de clientes baseados na troca de informações entre eles”.*

É fundamental destacar o perfil do turista que visita o hotel e que ao longo dos anos foi se modificando:

*“O perfil do público alvo são pessoas com mais de 40 anos, possuem um alto nível intelectual, adoram a natureza e estão interessados em conhecer e viver a experiência na floresta entre eles os professores, diretores de empresa, grupos corporativos, proprietários de grandes empresas, artistas, pesquisadores, observadores de aves, observadores de borboletas, etc. Da Europa quase em sua totalidade, principalmente os países nórdicos: Noruega, Suécia, Finlândia, Dinamarca. Alemanha, Suíça, Finlândia, Bélgica, Portugal, Espanha, Itália, África do Sul, Austrália, Indonésia, Índia, China permeiam nosso portfólio de clientes. Atualmente estamos recebendo um público brasileiro que quer vivenciar essa experiência amazônica na sua mais primitiva essência sensibilizando, aflorando todos os seus sentidos. O escritório de São Paulo está fazendo a captação para esse público com operadores brasileiros. A procura pelos brasileiros começou depois que algumas produções cinematográficas que foram feitas aqui e, mais recente, recebemos a HBO gravando o filme o Hóspede Americano que será lançado no ano de 2019, além de visitas de celebridades como Gisele Bündchen e outros”.*

Nesse contexto, sobre os visitantes que buscam a região em decorrência do diferencial natural, a floresta amazônica, Leite (2016) registrou visita à cidade de alta Floresta da Princesa da Maha Chakri

Sirindhorn, da Tailândia, filha do rei Bhumibol Adulyadej e da rainha Sirikit da Tailândia, que em visita ao Brasil, foi ao município para conhecer um pouco da fauna e flora brasileira e ficou hospedada no Cristalino *Lodge*. A princesa é historiadora, educadora e música, e embaixadora de boa-vontade da ONU para o desenvolvimento do Sudeste Asiático.

Evidencia-se sobretudo que a motivação dos turistas que visitam a região e se hospedam no hotel é de um perfil diferenciado, no que concerne as preocupações ambientais e, nesse sentido, coexiste as questões de gestão estratégica do empreendimento e gestão ambiental com práticas para a preservação e proteção do patrimônio natural.

### ***Sustentabilidade: Convivendo e Preservando***

Desde o princípio, quando o empreendimento ainda era um sonho, a preservação ambiental da região já fazia parte da premissa da empreendedora:

*“Na época tinha noção do que tinha aprendido e o que queria fazer exatamente, manter a floresta em pé e que houvesse o mínimo impacto possível para transformar em negócio esse pensamento. Na contramão do curso natural da colonização da história da família Da Riva mantém a floresta nativa em pé e começa a fazer a diferença no Brasil. Falar de turismo na região não era uma opção comercial na época e o discurso destoava em todos os sentidos. Hoje preservo praticamente 1200 hectares, mostrando a possibilidade que nem sequer era avaliada na época nesse território.*”

Atualmente sabe combinar com maestria a vida de empresária de sucesso com sua vocação de vida, ambientalista do século XXI.

A motivação da empreendedora como já abordado estava relacionado ao ecoempreendedorismo e a adoção de práticas de gestão ambiental é influenciada pela cultura da organização, tornando um fator essencial para a efetividade da implantação de medidas que visam a aprimorar a atuação do hotel no que diz respeito à gestão do meio ambiente. Nesse sentido, foram pensadas e implementadas as ações do Cristalino *Lodge*, conforme narra Vitória:

*“As madeiras utilizadas na construção são provenientes de áreas de manejo florestal, o cumaru dos decks, a garapeira nos espaços internos, no teto e nas paredes. O reuso das águas, ventilação natural e cruzada, tudo pensado para o desenvolvimento do projeto ser adequado de acordo com as boas práticas da sustentabilidade. Os bangalôs foram cuidadosamente planejados para que a experiência fosse vivenciada de maneira inesquecível, cada um planejado com um grande requinte de sofisticação, tendo duchas ao ar livre, tomadas, banheira para o jardim privativo, ventilador de teto, redes, sofá cama, poltronas com apoio para os pés, camas king size, amenities especiais da marca Granado e decoração exclusiva com artesanato local. Também foi pensado sobre a energia limpa para os quartos, instalando placas solares que reduzem a emissão de CO<sup>2</sup> e aquecem a água para os bangalôs utilizada para o banho dos hóspedes. Como não somos ligados à rede elétrica, temos um sistema híbrido nessa área, placas fotovoltaicas e gerador. Esse sistema também atende os corredores de paisagem natural até a chegada nos quartos. O esgoto para águas cinza, provenientes da pia e do chuveiro com o círculo de bananeiras para sua absorção, separado do esgoto de*

*águas negras provenientes dos sanitários que realiza seu tratamento numa cadeia anaeróbica de acordo com os princípios da permacultura. Neste fizemos um jardim de helicônias que fazem parte do paisagismo dos bangalôs. Foi necessário trazer um especialista da área que trabalha essa questão na hotelaria, pois em casa esse sistema é diferente e bem mais simples”.*

Quadro1: Sustentabilidade no Cristalino Lodge

Turismo de Impacto Mínimo	Desde a sua criação, o Cristalino Lodge tem na conservação da biodiversidade a sua principal fonte de inspiração e motivação. Os turistas que visitam o hotel estão colaborando para importantes iniciativas que vão desde a energia solar nos quartos, jardins de permacultura para tratamento da água e uso de produtos da horta orgânica. Além disso, o Cristalino Lodge conserva diretamente uma reserva com 11.399 hectares de floresta primária. Por seus esforços na área ambiental, o hotel tem recebido importantes premiações como o Global Vision Awards, da revista Travel&Leisure, e o certificado EcoLíderes do TripAdvisor na categoria Ouro.
Energia	Todas os quartos do hotel são abastecidos com energia solar, uma fonte 100% limpa e renovável. Essa iniciativa, além de garantir o máximo de conforto aos visitantes 24 horas por dia, contribui para reduzir a emissão de gás carbônico, aproveitando a abundância de sol da região.
Conservação	A Reserva Particular do Patrimônio Nacional (RPPN) Cristalino está localizada na ponta sul da Amazônia, no centro do Brasil, onde a floresta amazônica se aproxima do Cerrado e do Pantanal. Os 11.399 hectares da reserva fornecem uma importante base de proteção que, em conjunto com o Parque Estadual Cristalino, serve como um corredor de vida selvagem para uma incrível diversidade de espécies.

Fundação Cristalino	Criada em 1999, a Fundação Cristalino contribui com o Cristalino Lodge no desenvolvimento da pesquisa para difundir conhecimento sobre a biodiversidade da Amazônia. Daí os estudos em botânica, clima e vida animal realizados em parceria com importantes instituições como o Royal BotanicGardens. Além disso, trabalhos de educação ambiental com crianças de Alta Floresta e Novo Mundo contribuem para a sensibilização de mais de 5 mil participantes que já atenderam esse programa de forma gratuita.
---------------------	--

Fonte: Site Cristalino Lodge Hotel, adaptado pelas autoras, 2019.

Além dessas ações de responsabilidade ambiental, há a responsabilidade social com a inclusão da comunidade. A inclusão é realizada através da contratação dos colaboradores realizando um efeito multiplicador no que se refere a sustentabilidade, como explica a proprietária:

*“A vivência na selva os transforma em colaboradores conservacionistas natos, além do aprendizado tem a experiência de conviver com diferentes culturas, pessoas de saber intelectual elevado e muitas vezes reconhecido mundialmente, grandes produções cinematográficas, artistas, entre tantas outras oportunidades não tão comuns na cidade de Alta Floresta. O despertar para a vida na floresta e vivenciar experiências únicas são um grande fator de atração para a entrada de novos colaboradores jovens que tem em seu DNA a descoberta pelo novo e desde cedo entendem a importância da saber a língua estrangeira, principalmente o inglês abrindo-lhes as portas do mundo”.*

E também são realizadas ações com estudantes do programa A Escola da Amazônia, programa de educação apoiado pelo hotel e realizado pela fundação Cristalino, em que estudantes das escolas da região

participam de atividades de imersão na floresta com uso de métodos científicos, aulas práticas e teóricas sobre o ecossistema, buscando criar uma relação positiva com a floresta. O programa foi o vencedor do prêmio *Whitley Awards*, da *WhitleyFund for Nature* (Reino Unido), sendo considerado um modelo de educação ambiental aplicada (CRISTALINO LODGE HOTEL, 2019).

Atualmente, o hotel consegue estar em sintonia com o meio ambiente proporcionando experiências para o turista com comprometimento com a conservação do meio ambiente e proteção da região em que atua.

*“Possuímos 02 torres de observação com 50 metros de altura de aço galvanizado e que são consideradas as melhores estruturas da América Latina. Elas são revisadas sistematicamente e são presas a cabos de aço. A primeira torre foi doação da Universidade Stanford na figura do pesquisador de aves norte americano Chip Haven. Elas permitem a observação dos animais acima da copa das árvores porque a vida da floresta acontece em camadas e nelas vivem os bichos. A vista panorâmica da reserva florestal é um espetáculo, a simbiose é perfeita nesse ângulo de visão. Tudo foi feito crescendo muito devagar e cuidadosamente revisado por causa da enorme dificuldade em função da localização em que nos encontramos. Posso afirmar que a filosofia do lodge é de uma arquitetura moderna que alia os encantos da natureza promovendo uma experiência inigualável a quem vem desfrutá-la unindo conforto, sofisticação e bem estar na floresta porque durante o tempo todo meu hóspede recebe um tratamento diferenciado renovando a sua energia reconectando à natureza em sua plenitude. Garantindo essa experiência única aos*

*amantes da natureza que afirmam o seu compromisso com a preservação como um todo, as pessoas voltam transformadas para suas casas”.*

As estratégias adotadas na gestão do Cristalino *Lodge* e as práticas referentes ao meio ambiente estão intrinsecamente relacionadas a conscientização da empreendedora sendo disseminadas na cultura organizacional da empresa no sentido de conviver e preservar.

### **Considerações finais**

Este trabalho objetivou conhecer e compreender a importância estratégica do hotel Cristalino *Jungle Lodge*, considerando e entrelaçando as questões inerentes ao empreendedorismo e a sustentabilidade na hotelaria, analisando suas práticas, valores compartilhados, oportunidades e posicionamento no mercado.

A motivação da empreendedora iniciou ao ouvir sobre o turismo ecológico, e pensou que deveria ser algo bom, uma opção para utilizar a área que possuía, embora não soubesse exatamente o que isso significava e a cidade de Alta Floresta ser um polo de agricultura. Nesse processo, foi realizado a identificação das oportunidades a partir das inquietações da empreendedora que buscou informações sobre turismo ecológico para a tomada de decisão.

O Cristalino *Lodge* Hotel encontra-se bem consolidado com boas práticas de gestão desde a configuração do produto até o posicionamento no mercado.

No que se refere a gestão ambiental, o estabelecimento desenvolveu-se pautado em práticas que promovem a proteção do meio am-

biente em consonância com a comunidade local, buscando conviver e preservar.

A responsabilidade social também é uma prática efetiva do estabelecimento com a inclusão da comunidade por meio da contratação dos colaboradores para trabalhar no estabelecimento e de ações com estudantes de escolas da região.

Por último, evidencia-se que sobretudo as demandas relacionadas a gestão ambiental é uma estratégia competitiva para além do estabelecido por normas e órgãos da gestão ambiental brasileira e, nesse contexto, é essencial registrar que ao longo dos anos de atuação do hotel muitos foram os prêmios recebidos pelo estabelecimento em virtude da forma como atua.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Assentados de Juruena trocam a madeira por renda sustentável em reserva legal comunitária**. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/especiais/assentamento-sustentavel>> Acesso em: 20/02/2019.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

BONINI, I; Pessoa, M.J.G e Júnior, S. S. Faces da produção agrícola na Amazônia mato-grossense: tipos de exploração, origem dos agricultores e impactos na conservação ambiental em Alta Floresta (MT). In: **Novos Cadernos NAEA**, v. 16, n. 1, p. 173-190, jun. 2013 - [periodicos.ufpa.br](http://periodicos.ufpa.br). Disponível em: <<https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/975>> Acesso em: 12/02/2019.

BUTLER, R.W. Sustainable tourism – a state of art review. *Tourism Geographies: an international journal of tourism space, place and environment*, Florence, n.1, v.1, p.7-25, feb. 1999.

CRISTALINO LODGE HOTEL. **Educação**. Disponível em: <<http://cristalinolodge.com.br/pt/conservation-education/education/>> Acesso em: 22/02/2019.

DIAS, R.; AGUIAR, M. R. de. **Fundamentos do turismo**: conceitos, normas e definições. Caminas: editora Alínea, 2002.

DIDIER, J. M. O. L.; LUCENA, E. A. Aprendendo na prática: como os gerentes de meios de hospedagem aprendem no contexto prático-social? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD ROM.

FONSECA, S.M.M.; SILVA, A. P.; SANTOS, D.C.L.P.; LEITE, E.F. **Ecoempreendedorismo e competências empreendedoras**: o caso ecoempreendedor transformador de resíduo em riqueza. Revista HOLOS, Vol. 231, ed. 2. Natal: 2015. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/954f08cabbd387fe66f9e4368ebb3486/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1356374>> Acesso em: 20/12/2018.

GOVERNO DE MATO GROSSO. **Geografia**. Disponível em: <<http://www.mtprev.mt.gov.br/-/10075862-mato-grosso-e-um-dos-lugares-com-maior-volume-de-agua-doce-no-mundo>> Acesso em: 15/02/2019.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. e SHEPERD, D. A. **Empreendedorismo**. Porto alegre: Bookman, 2014.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE – Cidades. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/alta-floresta/panorama>> Acesso em: 18/01/2019.

KANIAK, V; TEIXEIRA, R. M. Motivações de pequenos ecoempreendedores para criarem negócios sustentáveis no setor de turismo - um estudo multicaso na região metropolitana de Curitiba. In: Revista Turismo – Visão e ação, V. 21 – nº. 1 - Jan/Abr. 2019. pp. 99-120.

- LEITE, A. Princesa da Tailândia fez turismo em Alta Floresta. In: **Notícia Extra**, 30/08/2016.  
Disponível em: <[http://www.noticiaexata.com.br/cidades/id-432743/princesa\\_da\\_tailandia\\_fez\\_turismo\\_em\\_alta\\_floresta](http://www.noticiaexata.com.br/cidades/id-432743/princesa_da_tailandia_fez_turismo_em_alta_floresta)> Acesso em: 20/01/2019.
- LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. de. Estratégias de Marketing e Posicionamento de Marca no Setor Hoteleiro: Um Estudo Exploratório. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 9, n. 3, p 98-126, set./dez. 2010.
- LINDBERG, Kreg; HAWKINS, Donald E. (Ed). Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão. São Paulo: SENAC, 1999.
- LOPES, S. D. F.; MAIA, S. C. F.; BOUBETA, A. R. Segmentação de mercado com base nas preferências dos turistas: uma aproximação multivariada. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. v.4, n.2, p.49-63, ago. 2010.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. **Empreendedorismo no nível organizacional**: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. *Revista Adm. MADE (Universidade Estácio de Sá)*, 11, 15-44, 2007.
- MASKE, D. C.; SOUZA, M.J.B. Relação entre orientação empreendedora e desempenho em empresas turísticas. In: Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo, 9. 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UAM, 2012, 15 p.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Mapa do turismo brasileiro**. Disponível em: <[http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=76&Itemid=267](http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=267)> Acesso em: 12/02/2019.
- MORENO, G. **Os (des)caminhos da apropriação capitalista da terra em Mato**

**Grosso.** São Paulo, 1993. Tese (doutorado) – Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

NELSON, S. P.; PEREIRA, M. É. (orgs.). **Ecoturismo:** práticas para turismo sustentável. Manaus: Valer/Uninorte, 2004.

RUTHERFORD, D.; O'Fallon, M. **Hotel Management and Operation.** 4ª ed.o, John Wiley & Sons, Inc., Nova Jersey: 2007.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TASCHNER, G. B.; PIELLUSCH, M. A avaliação de resultados em RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD ROM.

VIRGINIO, D. F. e FERNANDES, L. V. **Responsabilidade socioambiental na hotelaria:** um estudo na via costeira de Natal, RN. Caderno Virtual de Turismo. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2. p.220-233, ago. 2011.

# HOTÉIS DE LUXO

## E SEUS RESTAURANTES: COM A PALAVRA O CHEF

Anderson Soares Lopes  
Paula Dutra Leão de Menezes  
Patrícia Pinheiro Fernandes Vieira

### **Introdução**

A evolução dos meios de hospedagem e dos restaurantes têm levado ao aperfeiçoamento desses empreendimentos que buscam inovar no desenvolvimento dos serviços para satisfazer e fidelizar os seus clientes. Na atualidade, a hotelaria brasileira para atender os desejos dos seus consumidores vem criando uma variedade de opções com estruturas e serviços distintos (CAVENAGHI; CARVALHO, 2017).

Dentre estas opções encontra-se a incorporação de um restaurante ao ambiente do meio de hospedagem, uma realidade que vem modificando em virtude de diversos interesses como o desejo do hóspede, da operadora de viagens e turismo ou intermediário, da equipe ou *staff* do hotel.

Essas transformações também ocorrem no setor gastronômico, e nesse sentido, hoje evidencia-se que para pesquisadores e turistas a gastronomia é uma atividade cultural importante (MOREIRA *et al.*,

2017) que vem a ser fruto de vantagem competitiva para um destino turístico, restaurante ou para um hotel, por exemplo.

A gastronomia e a culinária na cidade de São Paulo é considerada um diferencial, conforme aponta dados do SPCVB (2016), pois reúne mais de 50 tipos de cozinhas com aproximadamente 15 mil restaurantes, 500 churrascarias, 250 restaurantes japoneses, 20 mil bares, 3.200 padarias, 5.000 pizzarias e 2.000 opções de delivery (MOREIRA *et al.*, 2017).

A cidade de São Paulo também reúne outras características que demonstram-se comuns em cidades globais a exemplo de Nova York nos Estados Unidos e em capitais asiáticas, seja por reunir qualificações no contexto das trocas financeiras e do volume de informações, ou por possuir nas suas imediações três aeroportos, como o Aeroporto Internacional de Guarulhos, Aeroporto Internacional de Viracopos e o Aeroporto de São Paulo/Congonhas - Deputado Freitas Nobre (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018).

Assim apresenta-se como problema da pesquisa, qual é a importância do setor A&B para a hotelaria?

O presente estudo visa a compreender a importância estratégica dos restaurantes para a hotelaria de luxo, considerando e entrelaçando as atividades dos restaurantes e a hotelaria. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório sobre os restaurantes na hotelaria e, em seguida, um estudo de caso no Hotel Ca'd'Oro.

Ao longo do trabalho, buscou-se efetivar considerações pertinentes a atividade dos restaurantes e a sua correlação com os hotéis, analisando suas práticas, valores compartilhados, missão e visão, *stakeholders*, oportunidades, capacidade, posicionamento no mercado e organograma da brigada de cozinha.

## Metodologia

Este estudo caracteriza-se por ser exploratório ao buscar maior familiaridade com o problema (GIL, 2007) de natureza qualitativa por se propor a analisar percepções e opiniões que os seres humanos fazem a respeito das relações e dos produtos (MINAYO, 2010). Como método da pesquisa foi realizado um estudo de caso no Hotel Ca'd'Oro localizado na cidade de São Paulo.

Na primeira parte deste trabalho realizou-se pesquisa bibliográfica ao consultar livros e revistas, periódicos científicos nacionais e internacionais, e sites de instituições que a sua área de atuação estejam de acordo com a temática deste trabalho. A pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002).

Dentre o conjunto de temas explorados neste estudo encontra-se a hotelaria e a gastronomia: uma história de mãos dadas (BAPTISTA, 2002; BERRY, 2004; BRILLAT-SAVARIN, 1995; CUNHA *et al.*, 2008; FRANCO, 2001, 2004; GARCIA, 2003; HECK, 2004; LUGOSI, 2011; MARIO, 2004; MONROY, 2004; MOREIRA, 2010; OLIVEIRA, 2006; SPANG, 2003; WALKER, 2002) e o panorama dos restaurantes em hotéis (BIRDIR E PEARSON, 2000; CAMARGO, 2015; CUNHA *et al.*, 2008; DRIVER, 2008; LUGOSI, 2011; MICHELIN GUIDE, 2018; REVISTA ACTIVA, 2018; REVISTA HOTÉIS, 2017; REVISTA HOTEL NEWS, 2017, 2018; SCAVONE, 2007; WADA, 2003).

Em seguida foi realizada a pesquisa de campo sendo utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista. A entrevista foi realizada com o Sr. Fabrizio Guzzoni, Gerente Geral e *chef* do Hotel e Res-

taurante Ca'd'Oro, com o propósito de se obter informações a respeito do objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 1999).

## **A hotelaria e a gastronomia: uma história de mãos dadas**

A evolução da humanidade está intimamente relacionada com a evolução dos hábitos alimentares que passam desde o conceito de necessidade fisiológica de uma alimentação como forma de manter e nutrir as funções vitais do organismo, a um conceito de se alimentar com um ato social de entretenimento. Assim a relação do homem com os alimentos e as bebidas divide-se em quatro tipos: comida como uma necessidade biológica, comida e reprodução social, design de alimentos e sistemas e produção de alimentos como fonte de metáforas para crítica sistemática (CUNHA *et al.*, 2008; LUGOSI, 2011).

Segundo Moreira (2010) é possível por meio do estudo da cultura alimentar mundial caracterizar os povos desde a antiguidade onde um dos maiores saltos evolutivos para a modificação dos hábitos alimentares do homem pré-histórico foi a descoberta do fogo como instrumento de cocção dos alimentos que proporcionou menor esforço para mastigação.

Todos os povos antigos tiveram suas contribuições como os registros de utilização da fermentação do pão desde 1500 A.C pelos Egípcios, o uso do sal nas culturas mediterrâneas, a arte pasteleira grega que utilizava como alimentos básicos o mel o azeite e o trigo e seus rituais de banquetes, os romanos que tinha como base de sua alimentação cereais, leguminosas, vinho, azeitona e óleos próprios (FRANCO, 2001).

Para Mario (2004) o império bizantino revelou a importância da cultura monástica no cultivo da jardinagem e reintrodução dos le-

gumes e frutas nos hábitos alimentares bem como sua atuação para o processamento das técnicas de fermentação para produção de queijos.

A culinária da idade média que foi marcada pelo grande uso de condimentos, sendo a influência da civilização islâmica e mulçumana as responsáveis por uma retomada na culinária do uso de diversas especiarias fortalecida na época das grandes navegações no século XV, onde as especiarias eram usadas não somente pelo sabor que conferiam aos alimentos, mas também pelo seu poder de conservação dos alimentos (FRANCO, 2001)

Ressalta-se também a grande influência chinesa na evolução da gastronomia mundial onde existem registros milenares de valores como a elegância de um bom prato, a importância da leveza e frescor natural dos ingredientes, bem como a idéia dos contrastes em permanente equilíbrio dinâmico (MONROY, 2004).

A culinária do período Renascentista baseava-se numa quebra dos padrões gastronômicos medievais, onde a valorização dos ingredientes sem a excessiva condimentação, o aperfeiçoamento da agricultura e pecuária e a maior fluidez do intercâmbio do comércio foram as principais referências desta época.

Além de todas as contribuições dos povos do mundo para a evolução da gastronomia e sua consolidação como patrimônio da cultura dos povos, é importante ressaltar o surgimento dos empreendimentos que comercializavam alimentos o que fortaleceu toda essa cultura de comer em restaurantes que temos hoje em dia.

Aliado ao surgimento dos restaurantes devido ao grande incremento do comércio surge também a necessidade de um abrigo para os homens e seus animais em seus longos trajetos, o que deu o ponta pé inicial para os meios de hospedagem pagos.

A história dos restaurantes tem seus primeiros registros no império Romano, onde na antiga Roma relata-se a existência de Tabernas que serviam comidas e bebidas alcoólicas, teoria reforçada com os achados arqueológicos de Pompeia, onde vestígios preservados pela erupção vulcânica indicam a existência de barracas de rua que vendiam comida fria e quente (BERRY, 2004)

Durante a idade Média, apareceram por toda Europa Tabernas, porém não sendo estas consideradas restaurantes devido a seu principal item comercializado ser apenas bebidas alcoólicas. Sendo as rotas comerciais um dos principais pontos de surgimento do comércio de alimentos e bebidas para os comerciantes que viajavam longos trechos para efetivar a venda de suas mercancias.

Existem divergências quanto a origem do primeiro restaurante, existindo um registro, porém sem documentação comprobatória, de um Restaurante Parisiense de 1582 Tour d'Argent que relata ter sido frequentado por Enrique IV da França, com data de fundação comprovada temos um restaurante na Espanha aberto em 1725 na cidade de Madrid, e o registro mais conhecido do restaurante em Paris inaugurado no ano de 1765 na Rua Bailleul em Paris, sendo administrado pelo Senhor Boulanger que tinha com slogan “vinde a mim, vós que trabalhais, e restaurarei vosso estômago”, servindo inicialmente sopas ou caldos restaurativos e pés de cordeiro no molho com uma ampliação posterior de seu menu (BRILLAT-SAVARIN, 1995; SPANG, 2003).

A cozinha é um ambiente de constante transformação, porém nem sempre todos os estilos são aceitos de imediato, fato este enfrentado pela Cozinha Francesa que não foi aceita de imediato na sociedade, existindo divergências quanto a culinária francesa e inglesa.

Os séculos XVII e XVIII foram marcados pela evolução da cozinha francesa onde a comida passou a ter a utilização de alguns ingredientes como a manteiga e das ervas frescas em detrimento ao excesso de especiarias utilizado anteriormente, tendo a culinária uma conotação de fonte de prazer.

A Revolução Francesa foi um grande marco na expansão dos restaurantes e da gastronomia, onde muitos *chefs* que cozinhavam para as ricas famílias da aristocracia francesa abriram seus próprios negócios, levando a uma proliferação dos restaurantes na França e posteriormente em toda Europa, fato que gerou uma grande exportação de *chefs* franceses para outros lugares do mundo como os Estados Unidos da América, sendo todo este fenômeno responsável pela propagação do conceito de restaurante por todo mundo (WALKER, 2002; FRANCO, 2004).

Aliado ao incremento dos restaurantes surgem os estabelecimentos ligados a hospitalidade onde em 1898 foi inaugurado o Hotel Savoy em Londres gerenciado por Cezar Hitz e que teve como seu chefe de cozinha August Scofier, sendo estas duas figuras responsáveis pela primeira grande revolução da gastronomia aliada a hotelaria.

Sendo relatado por Heck (2004), o surgimento nesse período do hábito de comer fora como forma de lazer e entretenimento, consolidando a frequência de um novo público ao ambiente dos restaurantes, fortalecido pelos aristocratas e burgueses. Sendo também o restaurante um lugar antropológico, pois reforça a ligação do indivíduo com um lugar relacionado diretamente com identidade e memória (BAPTISTA, 2002).

Despontam várias cidades da Europa com culinária típica Itália, Espanha, Portugal, Alemanha, que mantinham sua gastronomia sem

tanta alteração da influência Francesa, embora muito países tenham uma forte influência dos seus colonizadores nas suas identidades gastronômica (WALKER, 2002).

O século XIX revela a potência da indústria da alimentação. A arte culinária Francesa tem seu auge neste século, onde na época de Napoleão Bonaparte, os cafés e restaurantes já estavam intimamente relacionado a vida parisiense, entendendo também esse grande Imperador a importância de uma boa refeição como um instrumento a ser usado a seu favor no processo de negociação com aliados (OLIVEIRA, 2006).

Com o advento das indústrias de alimentos, ocorreu uma revolução nos hábitos alimentares da sociedade, a comida deixou de ser preparada integralmente em casa, surgindo os alimentos industrializados que estavam presentes na mesa do consumidor independente da sazonalidade, ressaltando o salto tecnológico nos métodos de conservação que permitiam que os alimentos tivessem um maior alcance devido a necessidades da aglomeração populacional nas cidades (GARCIA, 2003).

O século XX foi marcado por intensas transformações desde os níveis sociais, a mudanças demográficas, geográficas, com inovações nos ramos dos transportes e modernização constante na indústria de alimentos. As principais mudanças relacionadas a culinária ou a gastronomia profissional relacionam-se a uma publicação do *Chef Escoffier* o livro “*Guide culinaire*” que otimizava e organizava o trabalho nas brigadas de cozinha dividindo-as em 5 setores: *garde-manger*, *entremet-tier*, *rôtisseur*, *saucier* e *pâtissier*. Outro movimento importante ocorrido neste século que vem na contramão do que presa a cartilha francesa, relaciona-se a explosão de um conceito de comida *fast-food* que vem a satisfazer a velocidade do ritmo de vida urbano, sendo este fenômeno

chamado de McDonaldização onde tem como princípios básicos, uma quebra de protocolização das refeições, a simplificação e homogeneização dos processos de produção dos alimentos (FRANCO, 2004)

Estilo este que também refletiu nos empreendimentos hoteleiros que passaram por grandes mudanças sob a influência das grandes redes hoteleiras americanas, com a racionalização das operações e a padronização dos serviços existentes até a atualidade.

## **Panorama dos restaurantes em hotéis**

Os restaurantes têm lugar de destaque na hotelaria, sendo uma alternativa de lazer e entretenimento, bem como de geração de receitas para o estabelecimento. Nesse sentido, a gastronomia se desenvolveu tendo em vista que mudou a filosofia no que se refere a frequentar um restaurante, que passa para além do ato de se alimentar, tornando-se uma experiência gastronômica que representa a arte de cozinhar de modo que se dê o maior prazer ao cliente.

Os restaurantes de hotéis também aproximam os habitantes da cidade uma vez que são muito procurados especialmente por buscar se posicionar como estabelecimentos diferenciados se destacando na gastronomia. Desta forma observa-se que os empreendimentos que fornecem alimentos também são responsáveis por criar e desenvolver relacionamentos positivos com os seus *stakeholders* em eventos especiais e no cotidiano da sociedade (CUNHA *et al.*, 2008; DRIVER, 2008; LUGOSI, 2011).

Na Europa, os restaurantes de hotéis há muito tempo fazem parte do cotidiano dos hóspedes como também dos residentes. No Brasil, a cultura de frequentar restaurantes de hotéis aos poucos vem se

modificando, segundo o gerente geral do Deville Prime Cuiabá, André Machado (2015) os brasileiros não têm o costume de frequentar restaurantes em hotéis, porque acreditam que a utilização é permitida apenas para os hóspedes, o que não é verdade. Além disso, muitos pensam que o custo é alto, mas a nossa relação custo x benefício é excelente e bastante competitiva.

Ponto relevante a ser mais trabalhado nos restaurantes é a atenção ou a percepção que os gestores precisam ter em adequar o idioma e o conteúdo dos cardápios (WADA, 2003) as características dos seus clientes e visitantes, esta realidade também é fundamental quando se considera o caso dos restaurantes dos meios de hospedagem, principalmente os hotéis de luxo.

De acordo com reportagem da Revista Hotéis (2017) receber bem é uma das características mais importantes de um hotel. Nessa perspectiva, as atividades vinculadas a hospitalidade se repercutem na forma de interstícios do cotidiano por meio da manifestação de vínculos sociais e troca de calor humano na sociedade (CAMARGO, 2015)

Verifica-se que por muito tempo o tratamento VIP era exclusivo para quem se hospedasse nestes locais, mas esta é uma realidade que vem mudando. Hotéis buscam cada vez mais se aproximar do público local. A gastronomia é um dos segmentos que tem rompido essa fronteira. Por isso, a hospitalidade resgata valores adormecidos que envolvem receber o outro ou questões voltadas a enologia, a gastronomia e a etiqueta (WADA, 2003).

O sucesso de muitos desses restaurantes ocorre, sobretudo em decorrência de quem se encontra no comando da equipe, no caso, o *chef* de cozinha. De acordo com Scavone (2007) o *chef* de cozinha passou a ser valorizado durante o movimento francês *nouvelle cuisine*. Os *chefs*

passaram a inovar nos pratos e, por conseguinte, alteraram o significado dos restaurantes e do sentido da alimentação. Os restaurantes de hotel exercem diferencial nos serviços prestados pela hotelaria de luxo e, nesse sentido, muitos desses restaurantes são premiados.

O Guia Michelin, publicação que surgiu em 1900, como iniciativa de André e Édouard Michelin (fundadores da Michelin) para ajudar os motoristas a encontrarem bons alojamentos e comerem bem enquanto estavam na França é uma das referências nesse aspecto. Em 1920 o Guia Michelin pela primeira vez, contemplou uma lista de hotéis em Paris e listas de restaurantes de acordo com categorias específicas. Em 1926, o guia começou a conceder as estrelas aos restaurantes em destaque, inicialmente marcando-os apenas com uma única estrela. Cinco anos depois, uma hierarquia de zero, uma, duas e três estrelas foi introduzida e, em 1936, os critérios para os rankings estrelados foram publicados (MICHELIN GUIDE, 2018).

Ao longo do século XX, o Guia Michelin efetivou-se como uma publicação referência. Um dos restaurantes estabelecidos em hotel mais famoso no mundo é o Alain Ducasse au Plaza Athénée, que alcançou a classificação de três estrelas pelo Guia no ano 2000, após cinco meses de inauguração, e que mantém até hoje essa mesma classificação.

O Hotel Four Seasons George V, em Paris, em 2017 tornou-se o único hotel da Europa a ter três restaurantes premiados Guia Michelin, os restaurantes Le Cinq (com três estrelas), Le George e L'Orangerie (com uma estrela cada) (REVISTA HOTÉIS, 2017).

No que se refere, ao Guia Michelin foi em 2015 que o Brasil teve a primeira versão no país, sendo o restaurante D.O.M. melhor estrelado com duas estrelas. No que concerne a restaurante de hotel O Fasano (Hotel Fasano – São Paulo) e o Mee (Hotel Belmond Copacabana Palace

– Rio de Janeiro) são estrelados pelo Guia com uma estrela desde a sua primeira versão no país.

Além do Guia Michelin, o *World Luxury Restaurant Awards* desde 2016 é uma premiação internacional de referência na área da gastronomia, concedida aos melhores restaurantes do mundo em excelência gastronômica e bem estar de luxo, de acordo com critérios de seleção que envolvem: Design de interiores com um alto padrão (área de estar e decoração de mesa deve refletir uma inteligente atmosfera/ elegante); Qualidade excelente da comida (*chefs* devem servir comida com excelente apresentação, mostrando atenção ao detalhe); Excelentes serviços e comentários (o restaurante deve ter comentários positivos e ser bem recomendado para excelente serviço). São várias as categorias de premiação sendo três específicas para restaurantes de hotéis: Melhor Restaurante de Hotel de Luxo, Melhor Restaurante de Resort e Melhor Restaurante de Hotel Boutique de Luxo.

Quadro1: Síntese Melhor Restaurante de Hotel de Luxo 2018

Hotel	Restaurante	Chef	Localização
La Réserve	Le Gabriel	Jérôme Bancstel	Paris – França
Les Sources des Alpes hotel & spa	La Malvoisie	Kevin Kirchmaier	Leukerbad – Suíça
ST. James’s Hotel & Club Mayfair	Sete Park Place	William Drabble	Londres – Inglaterra
Penha Longa Resort	LAB by Sergi Arola	Vladimir Veiga	Sintra – Portugal
Hotel Sofitel Legend Santa Clara	1621 Restaurant	Dominique Oudin	Cartagena – Colômbia
Hotel Saint Andrews	Restaurante Primrose	André Soares	Gramado – Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

O Restaurante Primrose, do Hotel Saint Andrews em Gramado (RS) além de premiado como Melhor Restaurante de Hotel de Luxo foi também premiado em sete outras categorias do *World Luxury Restaurant Awards 2018*: Atmosfera mais romântica, Cozinha Francesa, Ambientes mais Luxuosos, Melhor *Chef* de Cozinha, Melhor Seleção de Vinhos, Cozinha Gourmet e Melhor Restaurante de Hotel Boutique de Luxo (REVISTA HOTEL NEWS, 2018).

Quadro 2: Melhor Restaurante de Resort de Luxo 2018

Hotel	Restaurante	Chef	Localização
Hermitage Hotel & Spa	Hermitage Hotel & Spa	Roberto Pession	Breuil-Cervinia – Itália
Intercontinental Estoril	Atlantico Bar & Restaurante	Miguel Laffan	Estoril – Portugal
Hotel Dolce CampoReal	Grande Escolha	Rui Fernandes	Lisboa – Portugal

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Em 2018 o restaurante Grande Escolha (*chef* Rui Fernandes) do hotel Dolce CampoReal, em Lisboa, foi o estabelecimento eleito “Melhor Restaurante de Resort Europeu” na cerimônia dos *World Luxury Restaurant Awards* (REVISTA ACTIVA, 2018).

Quadro3: Melhor Restaurante de Hotel Boutique 2018

Hotel	Restaurante	Chef	Localização
Hotel Zazen Boutique Resort & Spa	Zazen Restaurant	Kul	Bophut – Tailândia
Menlyn Boutique Hotel	O Black Bamboo	Pellie Grobler	Pretória – África
Cookbook Gastro Hotel Boutique & Spa	Beat Restaurant	José Manuel Miguel	Calpe – Espanha

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Existem outros restaurantes em hotéis que se destacam e são reconhecidos pela gastronomia. No Rio de Janeiro, o Abelardo do Hotel Hilton Barra e o Terral Sheraton Barra são destaques. Em São Paulo, o Ca'd'Oro do Hotel Ca'd'Oro (primeiro restaurante de hotel da cidade fundado em 1953), o Restaurante Eau French Grill do Hotel Grand Hyatt, o Skye do Hotel Unique e o Restaurante Emiliano do Hotel Emiliano.

No Grand Hyatt São Paulo, atualmente 50% dos clientes são passantes e 50% hóspedes. E o Emiliano desde 2008 oferece *brunches* aos finais de semana, para os clientes que gostam de acordar mais tarde e querem almoçar com a família ou amigos. A maioria dos clientes é de passantes, mas os hóspedes adoram ter essa opção. Ao contrário da maioria dos hotéis, no Emiliano esse serviço é à la carte e oferece opções com cara de café da manhã e de almoço, como ovos beneditinos, pães e massas, tudo acompanhado por sucos ou espumante a vontade (REVISTA HOTEL NEWS, 2017).

Quadro 4: Síntese Restaurantes de Hotéis no Brasil

<b>Hotel</b>	<b>Restaurante</b>	<b>Chef</b>
Ca'd'Oro	Ca'd'Oro	Fabrizio Guzzoni
Eau French Grill	Grand Hyatt	Laurent Hervé
P. Verger	Grand Mercure Ibira- puera	Patrick Ferry
Skye	Unique	Emmanuel Bassoleil
Emiliano	Emiliano	Andrea Montella
Fasano	Fasano	Luca Gozzani
Hilton Barra	Abelardo	Emiliano Sabino

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

As competências dos *chefs* também passam por inovações não se limitando mais a concepção de novos pratos. As principais competências dos *chefs* de cozinha, de acordo com Birdir e Pearson (2000) são: os *chefs* pesquisadores e os administradores. Os pesquisadores geralmente desenvolvem novos produtos, criam novas receitas e fazem análise e testes com alimentos. Já o *chef* administrador é aquele que tem conhecimentos administrativos, participa do planejamento estratégico do restaurante e tem habilidades comerciais.

## **Análise dos dados**

A seguir são apresentados os dados do estudo de caso realizado no Hotel Ca'd'Oro. Os dados foram analisados e são apresentados por temas.

## **Hotel e restaurante Ca'd'oro e a evolução da gastronomia paulistana – breve histórico**

Ao refletir sobre a história do Hotel e Restaurante Ca'd'Oro, o Sr. Fabrizio Guzzoni destaca que este começou na Europa.

*“O Restaurante Ca'd'Oro nasceu em 1953, na realidade meu avô, com o mesmo nome que eu, Fabrizio Guzzoni, veio da Itália, ele foi filho de geração hoteleira, ou seja, meu bisavô tinha um hotel em Bergamo, que é uma cidade a 30 Km de Milão. Ele nasceu dentro deste hotel e depois acabou se casando com uma brasileira, já trabalhava no hotel desde pequeno e a brasileira, minha avó, Antonieta, fez a cabeça do avô para vir para o Brasil”.*

Assim destaca-se segundo o entrevistado que em 1953 foi aberto o Restaurante Ca'd'Oro, na Rua Barão de Itapetininga – Bairro República – São Paulo/SP. Este empreendimento destacou-se na cidade de São Paulo por reunir no seu cardápio parâmetros associados a inovação e ao tradicional.

*“Foi o primeiro restaurante de alta gastronomia italiana, ou seja, naquele período era fácil de se encontrar cantinas e pizzarias, mas nenhum restaurante mais focado na gastronomia do norte da Itália, que é muito forte em risotos e caças. Então ele teve o privilégio de introduzir para o público paulistano pratos como carpaccio, risoto, e outros mais da gastronomia do norte italiana e desde 1953 o negócio foi prosperando”.*

Mediante isto concorda-se com os apontamentos realizados por Cunha *et al.* (2008) e Lugosi (2011) a respeito da evolução da relação

do homem com os alimentos, onde esta atividade apresenta cenários distintos, por vezes encontra-se no contexto da reprodução social, ou ao conceder maior ênfase ao design de um determinado prato, por exemplo.

O entrevistado acrescenta que “*O cliente vem, ele tem uma expectativa que esta predisposto a pagar para se alimentar, e hoje comida não é só uma necessidade, mas é também um prazer*”. Assim demonstra-se a evolução nos hábitos alimentares da população, que vai ao encontro com o apontamento de Garcia (2003) que revela a revolução nos hábitos alimentares da sociedade.

Também verifica-se que o empreendimento já teve outros endereços, além do atual, possivelmente pela dinâmica de negócios da cidade, e que devido ao tempo de fundação este empreendimento já encontra-se associado a fatos importantes da família do fundador, o avô do Sr. Fabrizio Guzzoni, que foi o entrevistado.

*“Ele abriu o Hotel Ca’d’Oro no final da década de 50 mesmo na Basílio da Gama, transferiu o restaurante para lá, ficou por muitos anos lá, e depois com o tempo transferiu o restaurante aqui para a Rua Augusta e aqui foi, e aqui já era um grande hotel. O grande Hotel Ca’d’Oro chegou a ter 400 apartamentos, além do seu restaurante, recebeu um monte de gente importante, foi o primeiro Hotel 5estrelas de São Paulo. Eu já nasci praticamente dentro do hotel também, mas eu comecei a trabalhar de verdade no ano de 2000 junto com meu avô, e trabalhei aqui de 2000 a 2005, meu avô veio a falecer e eu continuei tocando o Ca’d’Oro com o meu tio”.*

Castelli (2005) explica que nesse período registrou-se um crescimento significativo do parque hoteleiro nacional, e surgiram hotéis que maracam época, em São Paulo foram os hotéis: Jaraguá, Aveal, Excelsior, Comodoro, Terminus e o Ca'd'Oro.

Em 2009 o Hotel e Restaurante foram transferidos para a Rua Augusta, 129, Consolação - São Paulo/SP, onde encontra-se atualmente.

*“Em 20 de outubro de 2009 o restaurante fechou as portas para reforma, e quando eu digo reforma, ele foi inteiramente demolido e reconstruído em um projeto mais recente de uso misto no mesmo terreno onde estava o antigo Hotel Ca'd'Oro, tem um prédio totalmente residencial, esse aqui ao lado, e tem também esse prédio de uso misto, em que 50% do prédio é hotel e 50% são salas comerciais, e hoje eu estou a frente deste novo projeto, deste novo Ca'd'Oro, que eu estou tentando replicar a mesma estrutura, a mesma ideia de hotelaria, a mesma ideia de gastronomia em uma roupagem um pouco mais moderna, reinauguramos em outubro de 2016”.*

Desta maneira, demonstrou-se um breve histórico a respeito do empreendimento, Restaurante Ca'd'Oro, e como este contribui para diversificar a culinária e a gastronomia paulistana ao inserir pratos distintos, principalmente da região norte da Itália, que mesmo ao mudar de endereço por 3 vezes este empreendimento consegue se diferenciar no mercado frente aos seus concorrentes por reunir parâmetros que associam o tradicional e o contemporâneo.

Ainda segundo o entrevistado, o Restaurante Ca'd'Oro possui atualmente 70 cadeiras que estão divididas em 25 mesas, a adega possui pouco mais de cem rótulos, quanto a frequência no estabelecimento o

seu gestor acredita que 50% dos clientes do restaurante são hóspedes e os outros 50% não encontram-se hospedados no hotel, no almoço o ticket médio sai em torno de R\$120,00 a R\$130,00, já no jantar R\$210,00 a R\$220,00. Isto difere das palavras de André Machado (2015) ao informar que os brasileiros não têm o costume de frequentar restaurantes em hotéis. Principalmente porque segundo o Sr. Fabrizio Guzzoni,

*“Na verdade todos os hotéis eles possuem o restaurante para fornecer para o hóspede um serviço, é uma comodidade, a gastronomia, o hóspede precisa comer, o Ca’d’Oro é diferente, o Ca’d’Oro o hotel partiu de um restaurante, então o nosso restaurante é diferente ele sempre foi uma estrela do nosso hotel”.*

Mediante estas considerações, destaca-se que o Restaurante Ca’d’Oro vem a se evidenciar como modelo a ser seguido no setor gastronômico da cidade de São Paulo seja por sua tradição ou pela sua culinária, assim por vezes auxiliando o hotel que recebe o mesmo nome a captar hóspedes, a melhorar as receitas e a divulgar o empreendimento.

Nesse sentido, Cunha *et al.* (2008) e Lugosi (2011) explicam que os restaurantes têm lugar de destaque na hotelaria, sendo uma alternativa de lazer e entretenimento, bem como de geração de receitas para o estabelecimento. Desta forma, os bares e restaurantes, ou os empreendimentos do setor de alimentação, apresentam funções adicionais que vão além da rotina de alimentar os clientes e visitantes.

Assim o entrevistado revela que a qualidade do setor de A&B é fundamental para a sobrevivência do negócio, dentre as oportunidades geradas a partir do restaurante o entrevistado destaca, por exemplo, o caso do café-da-manhã.

*“Hoje o café-da-manhã de um hotel é uma coisa importante. A qualidade de um café-da-manhã é um ponto de escolha. Então as vezes você tem dois hotéis, então na verdade eu prefiro o hotel A, mas o café-da-manhã do hotel B é muito melhor. Então o cliente acaba escolhendo até o B porque realmente é uma escolha”.*

Neste contexto, o entrevistado revela que nos limites territoriais do Brasil, os turistas e hóspedes concedem elevada atenção a aspectos voltados a qualidade dos alimentos e bebidas dispostos no café-da-manhã na hora de escolher um determinado meio de hospedagem. Contudo os gestores dos hotéis e restaurantes precisam também verificar outros aspectos voltados a rotina de serviços da empresa.

### ***Hotel e restaurante Ca'd'oro - valores compartilhados e stakeholders***

Os valores compartilhados pela empresa pesquisada envolvem atos e gestos de cordialidade e de bem receber as pessoas, que se sobressaem aos avanços tecnológicos, as inovações, a busca por alcançar melhores índices de ocupação e receita, ou de ticket médio.

*“[...] os americanos são muito bons em padronização e otimização de processo, mas a hotelaria ficou muito mecânica, ela tem um custo menor, tem até um resultado melhor. Mas eu nado por outra corrente eu gosto do calor humano. Eu gosto de transformar o Ca'd'Oro como se fosse uma extensão da minha própria casa. Meu hóspede, não é só meu hóspede, é meu convidado”.*

Estes apontamentos na forma de receber as pessoas com qualidade e da melhor forma possível demonstram estar de acordo com Carmargo (2015) e pela Revista Hotéis (2017), onde a hospitalidade para os meios de hospedagem e para as pessoas vem a ser considerado um valor, que envolve a arte de receber os distintos *stakeholders* com fatores associados a qualidade e a satisfação.

Por isso, segundo o entrevistado o Hotel e Restaurante Ca'd'Oro apresenta como ponto relevante a tradição, em que os gestores prezam pela baixa rotatividade de funcionários para manter a boa qualidade na prestação dos serviços. Para Cunha *et al.* (2008) e Lugosi (2011) estes empreendimentos são espaços de interação social, reuniões e troca de informações.

Mas além disto, estes apresentam a função de receber as pessoas com qualidade, por isso, demonstra-se a missão e a visão do empreendimento pesquisado

*“Nossa missão é sempre bem atender o nosso hóspede, uma boa cama, boa comida e bom serviço, em cima disso que trabalhamos todos os dias, essa é a nossa missão. A pretensão é continuar prestando o melhor serviço, a melhor experiência de hospedagem”.*

Nesse contexto, concorda-se com Cunha *et al.* (2008), Driver (2008) e Lugosi (2011) que os empreendimentos que fornecem alimentos são responsáveis por criar e desenvolver relacionamentos positivos com os seus *stakeholders*. Desta forma, o entrevistado também destaca os principais *stakeholders* do Hotel e Restaurante Ca'd'Oro que segundo o Sr. Fabrizio Guzzoni são os clientes e fornecedores da empresa pesquisada.

*“São os nossos clientes, hoje temos muitos clientes. Trabalhamos com muitas empresas, as empresas vizinhas que trabalham conosco temos o SENAC aqui do lado, tem o próprio Mackenzie, tem uma série de empresários, que gostam do nosso hotel, desde o antigo Ca’d’Oro que voltaram a ser clientes. Temos algumas empresas na nossa região, região da Paulista, que continuam frequentando muito bem o Ca’d’Oro. Fornecedores hoje é muito via custo também, então nosso departamento de compras sempre custeia e fecha com os melhores produtos, existem muitos fornecedores hoje em dia, e fechamos com o custo também, mas é difícil colocar nome em um ou no outro”.*

Nesta perspectiva, verifica-se que os principais *stakeholders* do Hotel e Restaurante Ca’d’Oro são empresas instaladas nas imediações do empreendimento, isto quando se refere aos clientes, já quando se refere aos fornecedores observa-se que além do custo, torna-se primordial a qualidade dos produtos a serem utilizados, possivelmente porque estes vêm a impactar na percepção de valor que pode ser gerada aos hóspedes e clientes.

*“O fornecedor é importante, primeiro o preço e qualidade. Hoje em dia fornecedor o resultado final do que você serve no restaurante, é muito ligado a qualidade da matéria-prima. A matéria-prima faz muita diferença no resultado final do prato que vai ao hóspede ao cliente. Então a qualidade do produto é imprescindível, é vital, e você precisa ter a qualidade. Preço também é importante com tanto imposto que paga, se precisa trabalhar muito o custo”.*

Outro fator determinante na escolha dos fornecedores é a manutenção do abastecimento dos insumos a serem comercializados.

*“As vezes você vai fazer uma economia em um determinado produto e você acaba lesando a qualidade do produto, e não vale a pena. E por último, e não menos importante, a falta de ruptura, o grande problema que temos hoje com os fornecedores é a ruptura. Você firma um acordo de fornecimento, de repente ele não consegue te fornecer”.*

Neste caso, o entrevistado chega até a revelar exemplos do que esta atividade pode vir a ocasionar, principalmente quando se considera primordial conceder qualidade na prestação de serviços aos clientes e visitantes.

*“Por exemplo, eu estou fornecendo um determinado produto, uma água, água que vai a mesa que vai para todo lugar, eu tenho contrato com uma determinada empresa, e de repente, eles não conseguem me fornecer, eu tenho que trocar toda a minha linha. Quando troca a linha, troca a qualidade, troca um monte de coisa”.*

Mediante esta questão, ressalta-se que é fundamental para o Ca'd'Oro manter relacionamento com *stakeholders* que agreguem valor ao empreendimento e venham a trazer distintas oportunidades a exemplo da redução dos custos com insumos para produção dos pratos ou para manter a qualidade na prestação de serviços aos clientes e visitantes. Conforme acima o entrevistado também acrescenta que é essencial ter fornecedores que possuam capacidade para estar sempre que necessário repondo o estoque do Ca'd'Oro.

### ***Restaurante Ca'd'oro – tradição e posicionamento no mercado***

Segundo o entrevistado, Sr. Fabrizio Guzzoni, o organograma da brigada de cozinha do Restaurante Ca'd'Oro tem *chef* de cozinha, depois abaixo o primeiro cozinheiro, abaixo o *garde-manger*, o líder, têm os segundos cozinheiros, o *chef* confeitoiro, depois o terceiro cozinheiro, depois auxiliares de cozinha e os *stewards*.

Observa-se que esta divisão do trabalho na brigada de cozinha, ou como aponta Franco (2004) esta otimização passou a existir a partir do século XX com a publicação do *Chef Escoffier* o livro “*Guide culinaire*”. Mas neste período segundo Franco (2004) também ocorreram outras transformações como por exemplo a McDonaldização.

Porém, os pratos ofertados ao cliente no Restaurante Ca'd'Oro encontram-se na contramão deste processo, principalmente porque o restaurante e o hotel pesquisado são tradicionais.

*“Nós somos um restaurante e um hotel tradicional, e eu estou tentando apresentar isso, fazendo com que todos aqueles que venham e conheçam, e valorizem a história de São Paulo, conheçam o Ca' d' Oro, para mim isso é muito importante”.*

Por isso, em relação ao cardápio coloca-se que o restaurante busca privilegiar pratos tradicionais da culinária italiana, havendo apenas pequenas adequações conforme a demanda e o fornecimento de produtos.

*“[...] nosso cardápio é muito tradicional, eu tenho aí em toda a história do Ca'd'Oro, umas cem ou duzentas receitas tradicionais que utilizamos ao longo dos anos, eu tenho sempre um cardápio e a cada 6 meses,*

*eu mudo o cardápio principal do Ca'd'Oro. Então eu deixo um prato, tiro o outro, vejo fornecedor, troco”.*

Assim também coloca-se que mesmo seguindo a tradição da culinária italiana, existem adequações efetuadas para se adequar as necessidades da demanda, seja no caso do menu efetuado para atender turistas que aproveitam a estada em São Paulo para apreciar os pratos disponibilizados pelo Ca'd'Oro, ou por pessoas que possuem um valor fixo a ser gasto nas suas refeições diárias, o que é muito comum no turismo de negócio.

*“Então eu vou mexendo para o cardápio não ficar monótono, esse é o cardápio principal. Eu tenho o cardápio executivo que eu mudo a cada duas semanas, que aquele cardápio para aquele cara que vem almoçar todo dia e quer pagar menos. Então eu tenho o cardápio a R\$80,00 que o cliente vem aqui come uma entrada, um prato principal e uma sobremesa, inclui o couvert, e tem o preço fechado, esse eu mudo a cada duas semanas”.*

Nesse contexto, constata-se que mesmo ao efetuar mudanças no seu cardápio, o Restaurante Ca'd'Oro busca seguir critérios de forma a não descaracterizar os seus pratos e se manter no mercado como um restaurante que contempla valores associados a tradição e a sofisticação. Para o entrevistado, busca-se trabalhar com os *maitres*, se os hóspedes estão gostando ou não de um prato. Mas o entrevistado também destaca outros fatores para a mudança do cardápio.

*“É importante que o menu seja todo, você tem que aproveitar todo o insumo, por exemplo, você compra um pato, aí vale a pena você comprar o pato inteiro,*

*“você precisa ter utilização do peito do pato quanto da cocha do pato. Você tem 2 menu, tem duas produções, o file mignon, você compra o filé mignon inteiro, você tem que ter utilização para a cabeça do file mignon [...] Então você vai montando o menu da forma que você aproveite todos os insumos da melhor maneira”.*

Devido a estas e outras características que o *chef* de cozinha passou a ser valorizado conforme demonstrou acima Scavone (2007). Em meio a estes fatores o Restaurante Ca’d’Oro consegue se diferenciar no mercado e a conquistar a fidelidade dos seus clientes e visitantes que apreciam os seus pratos, em que por vezes aproveitam por trabalhar próximo do empreendimento pesquisado ou por outras razões.

Desta forma são traçadas considerações a respeito do posicionamento do Restaurante Ca’d’Oro no mercado e a sua frequência de hóspede e não hóspedes. Principalmente quando se considera as características intrínsecas a realidade desta metrópole que influencia diretamente o cotidiano das pessoas por razões associadas ao descolamento.

*“São Paulo é muito complicada, uma cidade muito grande com problema de tráfego enorme. Então eu tenho muito cliente que se hospeda perto do trabalho, por exemplo, ele possa trabalhar na Berrini, que é um região que não é muito perto daqui do centro, por questão de facilidade, por questão de 5 minutos estar no trabalho. Mas ele vem jantar comigo, porque ele gosta, porque ele frequenta”.*

Mediante estas questões, conforme os problemas evidenciados no deslocamento das pessoas e também pelo trânsito de veículos que é comum nesta metrópole principalmente pelas características expostas pela Folha de São Paulo (2018) que o setor de alimentação, os restau-

rantes de hotéis e outras organizações atuantes na cidade de São Paulo tem que conviver para receber e captar clientes. Destaca-se que isto faz parte da dinâmica desta cidade e da sua rotina de negócios.

Contudo, destaca-se que mesmo diante destes obstáculos evidenciados no cotidiano desta metrópole o setor hoteleiro contribui de forma fundamental para a visibilidade, divulgação e manutenção das atividades do Restaurante Ca'd'Oro. Por isso, destaca-se também outras características deste local.

*“São Paulo é uma cidade que respira turismo de negócios. Turismo de negócios as pessoas vem a trabalho a São Paulo, isso é a grande maioria do negócio que acontece aqui em São Paulo”.*

Neste contexto, são traçadas características da cidade de São Paulo, como por exemplo, a vocação local para o turismo de negócios, que influenciam na receptividade e hospitalidade proporcionada aos turistas, ao impactar no cotidiano das organizações do mercado turístico e por vezes a alterar a rotina diária dos habitantes locais.

Por fim, destaca-se a íntima e aparente relação existente entre os restaurantes e os hotéis na cidade de São Paulo com vistas a garantir a fidelização e a qualidade na prestação de serviços dos hóspedes e visitantes, em que todos os envolvidos neste cenário vem a ser beneficiados com o desenvolvimento desta atividade.

## **Considerações finais**

O presente trabalho analisou a importância estratégica dos restaurantes para a hotelaria de luxo abordando temas relacionados a restaurantes, hotelaria, gastronomia, Hotel e Restaurante Ca'd'Oro.

Dessa forma, utilizou-se referências bibliográficas que permitiram maior aproximação com o objeto de estudo, ao integrar informações relevantes sobre a atividade dos restaurantes que ficam localizados dentro dos hotéis.

No decorrer do estudo e considerando o objetivo da pesquisa constatou-se a íntima relação existente hoje no setor turístico entre os hotéis e os restaurantes sendo uma forte tendência em todo o mundo.

No Brasil, observa-se também essa tendência sobretudo na cidade de São Paulo, sendo que o estudo de caso realizado no Hotel Ca'd'Oro corroborou para o entendimento da importância estratégica dos restaurantes para a hotelaria.

O Hotel e Restaurante Ca'd'Oro contempla fatores associados a inovação, sofisticação e tradição. O restaurante hoje é vital para o hotel, o que por sua vez vem a ser fonte de vantagem competitiva para o empreendimento ao gerar oportunidades distintas. Nesse sentido, comprova-se que alguns dos seus clientes mesmo permanecendo em outros hotéis procuram jantar ou efetuar alguma refeição nessa empresa de alimentação, conforme foi informado pelo seu gestor.

Também evidenciou-se como fundamental a importância do setor hoteleiro para a manutenção do Restaurante Ca'd'Oro, já que parcela dos seus clientes por vezes encontra-se hospedados em outros hotéis que ficam localizados em outras regiões da cidade de São Paulo. Dessa forma também diagnosticou-se os principais *stakeholders* do empreendimento pesquisado que demonstrou-se ser os clientes e fornecedores.

O gestor do empreendimento pesquisado destacou a importância do caso do café-da-manhã onde existem hóspedes que destacam elevada atenção a este aspecto, assim por vezes os turistas optam por

determinados meios de hospedagem principalmente pela disposição, variedade ou qualidade dos alimentos e bebidas encontrados nesta refeição, desta forma se constituindo elemento fundamental para a sobrevivência do negócio.

Conclui-se que é primordial elencar os restaurantes de hotéis como estratégica para os empreendimentos configurando-se em uma maneira de alcançar maiores benefícios para o setor atraindo e cativando turistas nacionais e internacionais para os restaurantes instalados nos em hotéis.

Por fim, a elaboração deste estudo serviu para demonstrar a importância que o setor de alimentos e bebidas apresenta hoje, com os distintos meios de preparação de pratos, a culinária de cada região, e os restaurantes, seja pela geração de empregos, pelos tributos gerados, pela interação entre as pessoas ou pelos prazeres proporcionados a partir do ato da alimentação.

## REFERÊNCIAS

BIRDIR, K.; PEARSON, T. E. **Researches chef's competencies: a Delphi approach.** 12(3): 205-209. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2000.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Os interstícios da hospitalidade.** Revista Hospitalidade, p. 42-69, 2015.

CASTELLI, G. **Hospitalidade:** na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo: Saraiva, 2005.

CAVENAGHI, Airton José; CARVALHO, Johanna Lira de Barros. **Serviços e Hospitalidade:** Associação de Hotéis Roteiros de Charme um modelo para meios de hospedagem independentes. Revista

Acadêmica Observatório De Inovação Do Turismo, v. 11, n. 2, p. 66-91, 2017.

CUNHA, M.P., Cabral-Cardoso, C. and Clegg, S. 'Manna from Heaven: The Exuberance of Food as a Topic for Research in Management and Organization', *Human Relations*, 61: 7, pp. 935-63, 2008.

DRIVER, Michaela. Every bite you take... food and the struggles of embodied subjectivity in organizations. *Human Relations*, v. 61, n. 7, p. 913-934, 2008.

FOLHA DE SÃO PAULO. Com características de cidade global, SP responde por cerca de 43% do volume de serviços no país. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/o-melhor-de-sao-paulo/servicos/2018/04/1966520-com-caracteristicas-de-cidade-global-sp-responde-por-cerca-de-43-do-volume-de-servicos-no-pais.shtml> > Acesso em: 23/12/2018.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUZZONI, F. **Restaurantes de luxo e seus restaurantes: com a palavra o chef**. 21 de novembro 2018. São Paulo. Entrevista concedida a Anderson Soares Lopes.

LUGOSI, Peter. From food, work and organization to the study of hospitality and organization: Reconsidering the special issue of *Human Relations*, 61: 7 (2008). *Hospitality & Society*, v. 1, n. 1, p. 85-89, 2011.

MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1999.

MICHELIN GUIDE. **Sobre o guia Michelin**. Disponível em: <<https://guide.michelin.com/br/sao-paulo/about-us>> Acesso em: 10/10/2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção temas sociais)

MOREIRA, Aline Godoy; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; CARVALHO, Luiz Gonzaga Assumpção. **Práticas de Hospitalidade e Educação na Gastronomia: Um Estudo em São Paulo-SP, Brasil/ Gastronomy: Hospitality Practices and Education. A Study in São Paulo-SP, Brazil**. ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade, v. 9, n. 2, 2017.

REVISTA ACTIVA. (2018). O “Grande Escolha”, do hotel Dolce CampoReal, em Torres Vedras, foi o estabelecimento eleito. Disponível em: < [ctiva.sapo.pt/estilo-de-vida/2018-09-05-Saiba-qual-o-Melhor-Restaurante-de-Resort-Europeu](http://ctiva.sapo.pt/estilo-de-vida/2018-09-05-Saiba-qual-o-Melhor-Restaurante-de-Resort-Europeu) > Acesso em: 18/10/2018.

REVISTA HOTÉIS. **Restaurantes de hotéis se tornam uma nova opção para experiências gastronômicas**. (2017). Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/restaurantes-de-hoteis-se-tornam-uma-nova-opcao-para-experiencias-gastronomicas/>> Acesso em: 29/09/2018.

\_\_\_\_\_. Hotel francês é o primeiro da Europa com três restaurantes premiados pelo Michelin. (2017). Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/hotel-frances-e-o-primeiro-da-europa-com-tres-restaurantes-premiados-pelo-michelin/>> Acesso em: 29/09/2018.

REVISTA HOTEL NEWS. **Cuiabá quer atrair moradores para restaurantes de hotéis**. (2015). Disponível em: <[http://www.revistahotelnews.com.br/portal/a\\_b\\_open.php?req\\_url=003&id\\_ab=1246](http://www.revistahotelnews.com.br/portal/a_b_open.php?req_url=003&id_ab=1246)> Acesso em: 29/09/2018.

\_\_\_\_\_. Restaurante do Saint Andrews (RS) recebe oito prêmios em evento internacional. (2018) Disponível em: <[http://www.revistahotelnews.com.br/portal/a\\_b\\_open.php?req\\_url=003&id\\_ab=1628](http://www.revistahotelnews.com.br/portal/a_b_open.php?req_url=003&id_ab=1628)> Acesso em: 17/10/2018.

\_\_\_\_\_. **Brunch movimenta restaurantes de hotéis e atrai o público externo**. (2017). Disponível em: <<http://www.revistahotelnews.com>>

br/portal/a\_b\_open.php?req\_url=003&id\_ab=1492> Acesso em: 29/09/2018.

SCAVONE, N. **Discursos da gastronomia brasileira: gêneros e identidade nacional postos à mesa.** Dissertação (Mestrado em educação) Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS). Porto Alegre, 2007.

WADA, Elizabeth Kyoko. Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

# SINERGIAS ENTRE A GESTÃO DE PESSOAS E O SETOR DE EVENTOS NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO CORPORATIVO EM TEMPOS ATUAIS

Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior

Ana Rosa Cavalcanti da Silva

## **Introdução**

Estamos diante de um cenário voltado à gestão hoteleira da mais alta complexidade e competitividade e aqueles que se diferenciam são alçados às melhores posições na corrida em busca da captação e fidelização da clientela. Tecnologias digitais da comunicação e informações surgindo dia após dia, cumprimento de metas, mitigação dos efeitos da sazonalidade nos destinos turísticos, economia e seus desdobramentos e clientela ávida por experiências diferenciadoras. Esses são alguns de tantos itens que influenciam a dinâmica do sistema hoteleiro.

A partir dessas questões surge a reflexão sobre o seguinte argumento: o que poderia fazer com que a prestação de serviços relacionados à hotelaria pudesse “saltar aos olhos” do cliente a ponto de gerar uma marca registrada do empreendimento? Num primeiro instante poder-se focar os esforços, por exemplo, em apresentar os setores chaves dos meios de hospedagem - hospedagem, alimentos e bebidas e administração (LOPES, 2015) - como os responsáveis por imprimir essa

marca diferenciada e serem capazes de alavancar vendas e recursos ao empreendimento.

Porém, num cenário de empreendimentos que precisam se (re)inventar na captação e manutenção de sua clientela, apresenta-se o setor de eventos como um dos departamentos que compõem a engrenagem do meio de hospedagem e sendo aquele capaz de, diante de uma oferta cada vez mais ampliada de espaços para a realização dos mais variados tipos de evento e público, ser alçado à posição de destaque, a partir de sua expansão em termos de atuação e otimização quanto ao uso dos espaços dos empreendimentos (CALIXTO, 2014).

Para tanto, parte-se da premissa de que um evento seja mais do que um esforço de vendas. Propõe-se apresentar um olhar para aqueles que são os responsáveis pela consecução das atividades relacionadas à operacionalização de um evento nos meios de hospedagem. Assim surge a necessidade de ampliar a análise para um setor que não trate apenas de agendamento de espaços e locação de equipamentos. Afinal, os meios de hospedagem se valem dos dividendos oriundos da segmentação turismo de eventos, como apontado por Brito e Fontes (2011, p.53): “o segmento de turismo de eventos é a solução para a crescente necessidade de ampliação dos setores de agenciamento, hotelaria, *catering* e transporte, diante da expansão do volume de negócios desenvolvidos no mix de eventos”.

Dados da *International Congress and Convention Association*<sup>1</sup>(ICCA), (2018) apontam o Brasil como o 16º país que mais realizou eventos

---

<sup>1</sup> De acordo com o document “A Modern History of International Association Meetings - UPDATE: 1963-2017” organizado pelo ICCA (2018), a entidade se apresenta como: “the global community and knowledge hub for international association meetings industry, and represents the world’s leading suppliers in handling, accommodating and transporting international meetings and events.

do tipo internacional no ano de 2017 e traz uma informação de suma importância e que pode ser muito bem recebida pelos meios de hospedagem: o aumento no número de eventos de menor porte (com a reunião de 50 a 150 participantes), o que é referendado por Pires (2018) na perspectiva de se oferecer uma experiência diferenciadora que perpassa por ambientes e conteúdo, por exemplo. Nesse sentido, os meios de hospedagem e seus setores de eventos podem adequar-se às demandas presentes no mercado ofertando, assim, serviços personalizados e consoantes ao perfil de cada público.

Face ao exposto e cientes da potencialidade que os eventos possuem na cadeia produtiva do turismo, a constituição formal de um setor que tenha como finalidade a prestação de serviços relacionados a eventos, pode ser percebida enquanto decisão estratégica dos empreendimentos hoteleiros e a sua composição, ou seja, seu capital humano, foco de atenção da alta gerência. Nesse sentido, este artigo tem enquanto indagação norteadora a busca por respostas à seguinte questão de pesquisa: como a adequação sinérgica da força de trabalho do setor de eventos pode contribuir para elevá-lo à categoria de área estratégica na gestão dos meios de hospedagem?

Para tanto traçou-se enquanto objetivo central relativo ao estudo discutir as relações existentes entre a gestão de pessoas atuantes em setores de eventos em prol do fortalecimento dos meios de hospedagem em tempos atuais. Sobre tal questão, analisando a colocação de Passos Filho (2017), delimitou-se que “[o evento] é realizado com o trabalho de uma equipe coesa e antenada. A soma de especialistas que entendem

---

ICCA now comprises over 1,100-member companies and organizations in almost 100 countries worldwide”. (p.9)

que o sucesso de seus clientes representa seu próprio sucesso. Comprometimento, energia de realização e criatividade”.

Assim e para alcance das respostas envolvidas ao problema ora levantado, foram realizados levantamentos bibliográficos de temáticas que pudessem servir como base à compreensão do que se propõe, ou seja, a gestão de setores de eventos e sua forte ligação com a sua equipe de trabalho. Investigadores das áreas de Eventos e Gestão de Pessoas a exemplo de: Britto e Fontes (2011), Martin (2008), Petrocchi (2007), Zannella (2010), Araújo (2009), Chiavenato (1997, 1999, 2004, 2010, 2017), Costa (2010), Lacombe (2006), França (2009), Ribeiro (2017), Bohlander e Snell (2009) e Griffin e Moorhead (2006) e entidades como a ICCA e o Recife Convention & Visitors Bureau foram estudadas de modo a prover os aportes teóricos que somam-se às reflexões encontradas nas seções componentes do estudo.

A propagação de produções científicas que versem sobre o dinamismo presente nos eventos, nesse caso o relativo à criação de setores de eventos em espaços de hospedagem e o seu capital humano, de forma sinérgica, torna-se expressiva àqueles que buscam conhecer e se aprofundar nas discussões a respeito da promoção e valorização de uma área em franca expansão no Brasil, a partir de distintos espaços e configurações em prol da promoção do Turismo nacional.

## **A operacionalização de um setor de eventos em meios de hospedagem**

A necessidade de se expandir os espaços para o recebimento de eventos de porte nos destinos passa a ser demanda crescente a partir da ampliação, em diversos estados brasileiros, do segmento “turismo de

eventos”. Ciente da diferenciação do público frequentador de eventos, especialmente no que concerne a seu perfil socioeconômico<sup>2</sup>, os entes relacionados à cadeia produtiva do turismo, em especial os meios de hospedagem, tem na setorização de eventos a oportunidade de colaborar para o aumento da taxa de ocupação hoteleira, bem como maximizar as receitas oriundas do setor de alimentos e bebidas, por exemplo.

Para a estruturação de um setor de eventos, o meio de hospedagem e sua gestão geral precisam estar atentos às questões estruturais e à capacidade de recebimento de público no empreendimento, ao perfil de sua clientela além de condições de acesso e localização ao equipamento.

Acrescenta-se ainda que a operacionalização do setor tem relação direta com a expectativa atrelada ao mesmo quanto à sua atuação. O fato foi trazido à baila, pois, a partir das distintas formas de administração de meios de hospedagem, o setor de eventos tanto pode ser operacionalizado enquanto um setor independente, o qual reporta-se diretamente à gerência geral do empreendimento, como pode vincular-se ao setor de vendas/comercial, bem como ao de alimentos e bebidas. A hierarquização do setor no organograma da organização poderá ser um indicador inicial da relevância percebida pela administração geral dos meios de hospedagem quanto ao setor de eventos e sua atuação.

Ainda ratificando a importância concedida aos eventos no ambiente da hotelaria e, por conseguinte, a forte necessidade da setorização relativa às práticas necessárias à consecução destes, Martin (2008) apresenta a realização de eventos em meios de hospedagem como “fonte

---

<sup>2</sup> Sobre essa questão, levantamento realizado pela empresa Método Pesquisa e Consultoria a partir da aplicação de pesquisa de opinião quantitativa junto aos participantes de eventos apoiados pelo Recife Convention & Visitors Bureau, apontou que em 2015 o gasto médio do turista de eventos foi de R\$ 471, 76, a hospedagem mais utilizada foram os hotéis com 66,3% e o tempo de permanência em Pernambuco, para 35,8 % dos entrevistados, foi de 4 dias. (MÉTODO, 2015).

de sobrevivência econômica” aos equipamentos frente às incertezas que podem assolar o pleno desenvolvimento de localidades com fins turísticos bem como enfrentar os efeitos correlatos à sazonalidade em período de baixa estação.

No contexto do setor de eventos em meios de hospedagem elencamos, a seguir, algumas das frentes de atuação mais comuns:

- I. A locação de espaço do empreendimento, a exemplo de salas, salões, áreas externas, auditórios, restaurantes;
- II. A captação de eventos atuando na posição de consultoria junto ao futuro cliente divulgando e oferecendo a estrutura disponível no meio de hospedagem para a demanda em potencial;
- III. Trabalho integrado com os Conventions & Visitors Bureau na condição de associados, o que eleva a possibilidade de aproximação junto a clientes que podem ter o meio de hospedagem como o “oficial” quando da realização do evento da entidade.

Para um bom andamento do setor de eventos e o pronto atendimento das demandas da clientela são apresentadas enquanto atividades cotidianas relacionadas ao setor ações que compõem as distintas fases de um evento: pré-evento, evento e pós-evento (BRITTO; FONTES (2011), MARTIN (2008), WATT (2004), ZANELLA (2010):

- I. Atendimento à demanda, seja via contato telefônico ou eletrônico, bem como mediante agendamento para inspeção do local (*site inspection*);
- II. Preparação da inspeção, por parte do cliente e funcionário do meio de hospedagem, aos espaços disponíveis para locação;

- III. Preparação de documentação base (catálogo) a ser apresentada à clientela no que concerne à operação de eventos de acordo com os espaços disponíveis para locação (imagens e ficha técnica);
- IV. Apresentação de serviços correlatos quando da realização de eventos no meio de hospedagem:
  - Locação de materiais de apoio: equipamentos audiovisuais; equipamentos eletrônicos e multimídia;
  - Sugestões de cardápios (atividade realizada em parceria com o setor de alimentos e bebidas) de acordo com o tipo do evento, público, duração da atividade;
  - Bloqueio de unidades habitacionais (possibilidades de descontos/tarifa evento);
  - Organização da proposta de realização do evento e o seu planejamento a partir das necessidades levantadas via contato direto com cliente.
- V. Organização do calendário de eventos do empreendimento;
- VI. Alimentação de sistema de informação relativo à captação e gerenciamento de eventos;
- VII. Condução de reunião de alinhamento com os setores integrados ao de eventos quando da locação de espaços e serviços;
- VIII. Preparação da ordem de serviço relacionada ao evento;
- IX. Checagem antecipada à realização de eventos (preventiva) podendo ser realizada em parceria com o setor de manutenção a fim de identificar, solicitar e corrigir possíveis falhas em equipamentos, maquinários, mobiliário e instalações;
- X. Preparação do contrato de prestação de serviços para eventos (compartilhado com o setor jurídico do empreendimento);
- XI. Acompanhamento quando da realização do evento;

XII. Emissão de relatórios e notas de serviço a serem encaminhados ao contratante.

Somando-se às atividades ora apresentadas, apresentam-se alguns dos apontamentos de Petrocchi (2007, p.104-105) enquanto atribuições referenciais relacionadas à gestão do setor de eventos (tabela 1):

Tabela 1: Atividades relacionadas à gestão do setor de eventos

Foco	Desdobramento
Estratégias de marketing	Captar eventos para contribuir com as necessidades de marketing do hotel, como, por exemplo, atenuar sazonalidades ou ampliar taxas de ocupação.
Agentes do mercado de eventos	Estabelecer comunicação com organizadores de eventos, empresas de cerimonial, <i>convention bureaus</i> , operadoras de receptivo, etc.
Preparação dos espaços	Adaptar os espaços do hotel para cada tipo de evento: formato de mesas, cadeiras, tipos de exposições, internet, etc.
Identificação de salas	Instalar placas sinalizadoras dos locais, auditórios, secretarias e demais salas relacionadas ao evento.
Tarifas	Estabelecer tarifas de hospedagem, banquete, lanches, etc.
No show	Estimar porcentagem de <i>no show</i> com base em eventos anteriores e/ou similares.
Emergências	Prever assistência médica em caso de emergência
Controle de qualidade	Acompanhar em todos os momentos a qualidade dos serviços prestados e das instalações. Pesquisar o nível de satisfação dos participantes e dos promotores do evento. Realizar oficina de avaliação interna após cada evento, corrigindo políticas e procedimentos quando necessário. Utilizar os preceitos das “horas da verdade”.

Fonte: Petrochi, 2007, p.104-105.

Oportuno destacar ainda que a roteirização das atividades desempenhadas pelo setor de eventos possui forte relação com a classifica-

ção quanto à tipologia do evento, categoria, características estruturais, por espacialidade e tipologia (BRITO; FONTES<sup>3</sup>, 2011, p.133-176) a ser realizado no empreendimento.

Observa-se que os espaços hoteleiros realizam, por exemplo, uma quantidade expressiva de eventos que possuem áreas de interesse científico do tipo: congressos, conferências, seminários, convenções e fóruns bem como eventos sociais como casamentos, café da manhã, almoços, jantares e coquetéis.

A cada demanda para a realização de um evento o setor precisa, num primeiro momento, organizar o seu planejamento de acordo com as características da realização a ocorrer atentando-se das peculiaridades presentes em cada tipo de evento a ser executado. E, para dar conta de toda uma estrutura concebida para atuar com excelência quanto à prestação de serviços correlatos a eventos, os cargos mais comuns visualizados em setores com tal finalidade são os de:

- Gerente de eventos;
- Supervisão de eventos / coordenador de eventos;
- Auxiliar de eventos / Assistente de Eventos.

Naturalmente encontramos uma variação em termos de nomenclatura de acordo com cada meio de hospedagem bem como a criação /supressão de cargos. O mais importante é que as atribuições destinadas a cada perfil profissional estejam plenamente em consonância com o cumprimento das atividades fins do setor e alinhadas ao perfil do empreendimento.

---

<sup>3</sup> As autoras Brito e Fontes discorrem de maneira detalhada acerca da classificação de eventos na obra “Estratégia para eventos: uma ótica do marketing e do turismo, 2011”. Tal temática é fortemente discutida no âmbito do ensino de Eventos sendo tratada por diversos estudiosos do tema.

## Processos gerais de gestão de pessoas e suas interrelações

A gestão de pessoas, se observada exclusivamente por seu viés processual, algo mais *hard*, do ponto de vista da Administração de Empresas, é composta por estágios dinâmicos, interativos e interligados, assim denominados por Chiavenato (2010): Processo de Agregar Pessoas; Processo de Aplicar Pessoas; Processo de Recompensar Pessoas; Processo de Desenvolver Pessoas; Processo de Manter Pessoas e Processo de Monitorar Pessoas. Para fins de um melhor entendimento desta seção, optou-se por comentá-los, um a um, de forma breve, e, após tais apresentações, estabelecer as relações do tipo *soft* entre eles e a pergunta de pesquisa que se pretende responder.

Assim, tomando-se em consideração que a primeira etapa da gestão de pessoas corresponde à agregação de funcionários, do ponto de vista prático e sintético, faz referência a recrutar e, na sequência, selecionar pessoas que irão trabalhar na empresa. Conceitualmente, Chiavenato (1997, p. 205) exprime que o recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”, algo como um processo de comunicação, no qual a empresa divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos (CHIAVENATO, 2010).

Na mesma obra, o autor difere o recrutamento interno do externo, sendo o primeiro aquele modelo que atua sobre os colaboradores que já foram contratados anteriormente, com o intuito de promovê-los ou transferi-los para outras atividades, e o segundo indicado para os casos onde é mais interessante adquirir competências externas para

trazer experiências e habilidades não existentes na organização, por meio de novos entrantes no quadro de funcionários.

A seleção, por seu turno, equivaleria a buscar, “dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou as competências necessárias” (CHIAVENATO, 2010, p.133). Uma analogia cabível proposta pelo autor é comparar tal subprocesso a uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, justamente aquelas que apresentam características desejadas, ou seja, as que vão agregar valor à empresa (CHIAVENATO, 2010).

Partindo-se para o segundo processo, ou seja, a aplicação de pessoas no ambiente empresarial, podemos destrinchá-lo em orientação, integração e avaliação de desempenho. Sob condução do setor diretamente responsável pelo novo ou promovido colaborador (em casos de recrutamento e seleção internas) ou pela área de recursos humanos da empresa, a orientação, na ótica de Chiavenato (1999), volta-se ao esforço para posicionar as pessoas em suas atividades na empresa, esclarecendo o seu papel e objetivos, quando ingressam na organização, ou quando a empresa faz mudanças.

Ainda que a orientação seja necessária em vários momentos ao longo da permanência do funcionário naquela empresa, há de se destacar que essa orientação inicial tem fundamental importância para o convívio em grupo e o desenvolvimento das atividades da forma esperada pela organização e possível de ser atendida pelo funcionário, deste ponto em diante.

Em outras palavras, estamos falando na decorrente integração das pessoas, estágio necessário para que após os processos seletivos, os novos ou realocados funcionários, junto com a organização, comecem/

recomecem a se relacionar. Chiavenato (1999) descreve essa “socialização organizacional” como a forma pela qual a organização procura marcar no novo participante o modo como ele deve pensar e agir, seguindo as regras da organização. Há de se estimar, naturalmente, que neste momento, ambas as partes (funcionários e gestão) tentem influenciar-se e se adaptar aos seus propósitos.

Coroando a aplicação de pessoas, o subprocesso de avaliação de desempenho possui vieses tanto holísticos, por assim dizer, quanto práticos. Do ponto de vista conceitual, por exemplo, “avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos” (PONTES, 2005, p. 26). De forma mais aplicada, suas técnicas podem ajudar os empregados a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho, sendo realizado geralmente uma vez por ano (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Após a atração e a aplicação, a terceira etapa da gestão de pessoas concentra-se em recompensar os funcionários, não só do ponto de vista remuneratório, bem como por meio de formas diretas e indiretas de satisfação e incentivos, a exemplo de programas de reconhecimento, atividades gratificantes, suporte da empresa, ambiente de trabalho e horário de trabalho flexível para acomodar as necessidades pessoais (BOHLANDER; SNELL, 2009). Trata-se do processo que envolve a estruturação e a aplicação de recompensas pelo desempenho de atividades na organização. Para Chiavenato (2010, p. 278), “ninguém trabalha de graça. E ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados”.

Tendo em conta o caráter extremamente individual acerca da percepção do que seria uma justa remuneração, tanto na ótica da empresa quanto na visão de quem a recebe, ou seja, o funcionário, acredita-se ser cabível pontuar que não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Embora necessário e comum, dado que na maioria das situações os pagamentos são atrelados a tempos trabalhados (como jornadas em horas e dias, por exemplo), tal pensamento é insuficiente. Na verdade, vê-se como defensável a estratégia de gerenciar tais aspectos de modo a incentivar os funcionários continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro (CHIAVENATO, 2004).

Por óbvio, só é possível visualizar um cenário no qual se ultrapasse o desempenho atual e se atinja metas e resultados diferenciados em momento futuro se houver a retenção de pessoas na organização, entendida aqui não como uma espécie de “prisão” mas como um conjunto de componentes que levem à satisfação no emprego, como desafios no cargo, atribuições de tarefas interessantes, remuneração justa, supervisão competente e carreiras recompensadoras (BOHLANDER; SNELL, 2009).

A partir deste ponto, traz-se o processo de desenvolvimento de pessoas que abrange, em rápida passagem, ações relacionadas a treinamento e desenvolvimento, sendo o primeiro deles entendido como qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros, focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto prazo, e o outro mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Nas palavras de Chiavenato (1999, p. 322), “o desenvolvimento está mais focalizado no

crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual”.

Bohlander e Snell (2009), ao enfocarem as questões relativas ao treinamento e ao desenvolvimento, apontam que a fim de garantir sua eficácia é importante às empresas abordá-las de modo sistêmico, visando através do investimento nas ações específicas o alcance do impacto máximo, em níveis individual e organizacional. Tal abordagem sistêmica engloba desde o levantamento das necessidades específicas a serem trabalhadas, passando pela elaboração e implementação do projeto do programa, até a avaliação do mesmo.

Boas práticas de programas de treinamento e de desenvolvimento preconizam também que os mesmos devam ser ajustados em relação ao perfil dos colaboradores que serão atingidos. Dessa forma, Bohlander e Snell (2009) defendem que o treinamento para funcionários do tipo “não gerencial” atenda a todos os níveis da organização, enfocando, basicamente, a realização de tarefas pertinentes à função desempenhada e ao ambiente necessário para aumentar a aprendizagem e melhorar o relacionamento interpessoal dos indivíduos nas organizações. Já em situações de nível gerencial, faz-se necessário desenvolver habilidades e perspectivas que os gerentes devem possuir para terem sucesso nas suas atribuições na organização, por meio de métodos apropriados visando à ampliação de experiências e a revitalização de estratégias a serem adotadas na organização (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Independente de estar tratando de ações caracterizadas como treinamentos pontuais ou desenvolvimento do funcionário para o seu futuro dentro da empresa, deseja-se realçar que, nas organizações que “aprendem”, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, são encorajadas a pensar de

formas novas, expansivas e livremente colaborativas (SENGE, 1999). Lacombe (2006) observa que as organizações que aprendem são aquelas com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos. Afinal, como sintetizam Quinn, Anderson e Finkelstein (2000) é preciso praticar o gerenciamento do intelecto humano.

Como rebatimento direto, França (2009) nos posiciona diante de uma nova realidade e de um trabalhador diferente, um ser humano, com sentimentos e expectativas a serem atendidas. Por tal motivo, sublinha-se ser mandatória a humanização nas relações de trabalho até porque a forma próspera e mais próxima do equilíbrio dos interesses individuais, coletivos e empresariais é aquela capaz de refletir positiva e sinergicamente o aumento da capacidade organizacional.

Reflexões de tal magnitude são um convite para abordar o processo de manter pessoas, especificamente o que diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho, também conhecida como QVT, termo difundido a partir da década de 1970, relacionado à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010). Percebe-se, pois, que o bem-estar, em sentido amplo, contempla satisfação. E, de acordo com tal autor, quando existe satisfação dos funcionários, o grau de desenvolvimento das atividades, o aumento de produção, a diminuição do absenteísmo e o relacionamento entre colegas de trabalho tendem a ser mais positivos na organização. E é por tal tendência que Endeavor (2014) sustenta que a maneira como a empresa escolhe lidar com seus colaboradores e o tipo de ambiente que ela constrói constitui fator absolutamente determinante para a sua competitividade.

A lógica, tão simples e complexa ao mesmo tempo, fundamenta-se no seguinte raciocínio: no início, a maioria das pessoas se satisfaz e se motiva pela recompensa genuinamente financeira. Mas isso é apenas uma questão pontual, dado que, conforme Endeavor (2014), a força motivacional do dinheiro se desgasta à medida que os funcionários se acostumam com o nível de remuneração recebido.

Ao abordar o processo remuneratório na gestão de pessoas, desta vez com ainda mais ênfase no tocante à relação com satisfação e motivação, pretende-se iniciar as discussões no modo *soft*, ou seja, menos concretas, processuais, e muito mais humanamente integradas para tratar de tópicos comportamentais no ambiente corporativo e no impacto que os mesmos têm para o sucesso ou fracasso das estratégias organizacionais.

Com amparo de Endeavor (2014), temos que a combinação de três aspectos alavanca a motivação interna, trazendo resultados satisfatórios às pessoas e às instituições onde trabalham. O primeiro dos aspectos em enfoque diz respeito à autonomia, também conceituada como a liberdade para fazer o que as pessoas acreditam que podem fazer, da melhor forma que sabem, gerando mais responsabilidade e atitudes de “dono do negócio”.

O segundo mecanismo diz respeito ao propósito, algo de *blend superior*: a identificação de algo maior pelas pessoas, de que fazem algo cujo efeito na sociedade realmente impacta a vida das pessoas, fazendo a diferença no mundo. Por fim, Endeavor (2014) comenta sobre a maestria, uma espécie de condição ofertada aos colaboradores para que eles não tenham limites para desenvolver as suas competências e possam mostrar o que têm de melhor, aquilo que sabem fazer bem feito. Para o

autor, em troca, a empresa que incentiva a maestria ganha em produtividade e inovação.

Ainda que seja patente que toda organização possua em seus quadros funcionários de desempenho baixo, médio e alto, a maioria dos programas de retenção das empresas não fazem diferença entre esses três grupos, segundo Cappelli (2003), condição que pode ser apontada como contraproducente, dado que o funcionário de alto padrão hoje pode se desestimular e cair para a terceira posição amanhã ou, até mesmo, ir para a concorrência, tal qual um funcionário de baixa performance que, se bem trabalhado e disposto, pode subir no pódio.

Mais uma vez, pretende-se delimitar que a questão não se resume somente a salário, pois tal condição é relativa e bem maior do que apenas cifras. É por isso, na visão de Costa (2010), que o papel do gerenciamento de recursos humanos deva ser gradativamente transferido para cada departamento, tornando-se condição imprescindível que os gestores sejam preparados para dialogar com seus subordinados, ouvindo suas expectativas em relação a sua carreira para os anos futuros.

Continuando nessa linha de entendimento e com suporte de Griffin e Moorhead (2006), entende-se que dentre os grandes desafios gerenciais e organizacionais estejam a adequação da força de trabalho e as novas formas de organização, num cenário no qual a concorrência se tornou extremamente complexa em virtude do ambiente competitivo e da globalização.

Compreende-se que a adequação não deva se limitar a aspectos quantitativos, embora admitamos ser importante e indicado pensarmos e agirmos em termos de números e tamanho da força de trabalho, de forma a otimizá-la, aumentando-a, diminuindo-a ou a terceirizando. Porém, é preciso ter como diretriz que é eficiente a gestão que procura

“contrabalançar as variáveis do ambiente individual, do âmbito grupal e de equipe e do âmbito organizacional” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 27).

Sob o guarda-chuva dos resultados que serão conquistados ou não pelos funcionários, estão abrigadas questões como produtividade, desempenho, faltas, rotatividade, atitudes e estresse. Os resultados de grupos e equipes envolvem produtividade e desempenho, normas e coesão. Por fim, no âmbito organizacional destacam-se produtividade, absenteísmo, rotatividade, desempenho financeiro, sobrevivência e satisfação das partes interessadas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Como é possível perceber, as questões, em certa medida, aparecem em um ou mais resultados. A grande diferença fica na escala e nos impactos que provocam em níveis individuais e corporativos.

### **As pessoas em atuação para uma performance eficaz na gestão de setores de eventos em meios de hospedagem**

Como explanado anteriormente durante as discussões acerca dos processos de gestão de pessoas expostos, é cada vez mais forte o movimento de empresas que optam por basear seu sucesso em “sua gente” (ENDEAVOR, 2014, p.5), por dois motivos bastante relevantes. O primeiro deles diz respeito ao fato de que uma gestão com tal estratégia acaba criando um diferencial positivo, dado que vantagens competitivas baseadas em gente são difíceis de copiar e de transferir e não podem ser compradas: “portanto elas se transformam em vantagens competitivas sustentáveis e colocam a empresa numa posição de destaque no seu mercado”.

A segunda razão, completamente identificada com o olhar sustentável indicado no primeiro motivo, relaciona-se à constância, à permanência que contribui “para a empresa se revitalizar e se arejar, condição fundamental na arena competitiva do mercado” (ENDEAVOR, 2014, p.5).

Considerando que a adequação da força de trabalho no setor de eventos pode contribuir substancialmente para elevá-lo à categoria de área estratégica no modelo do negócio dos meios de hospedagem, crê-se estar diante de um processo de mudança planejada e de melhoria da organização por meio da aplicação do conhecimento das ciências comportamentais, o chamado desenvolvimento organizacional (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Conforme Griffin e Moorhead (2006), uma empresa pode sentir o impacto de uma mudança sobre si, respondendo a ele, ou mudar por necessidade interna. As forças de transformação são interdependentes e influenciam as organizações de muitas formas e, em dias mais atuais, as pressões pelas mudanças parecem estar ainda mais poderosas, concentrando-se em áreas como pessoas, tecnologia, informação e comunicação e concorrência.

Para esses autores, o desenvolvimento organizacional contempla tentativas de planejamento de mudanças, ao contrário de iniciativas soltas, espontâneas e fortuitas. Eles defendem que tal mudança planejada abranja antecipar-se e preparar-se para tal; tenha como objetivo melhorar a empresa, o que repele que as mudanças a serem empreendidas sejam meras cópias ou imitações do que foi feito em outras empresas; e se fundamente, para além de considerações financeiras ou tecnológicas, em ciências pautadas em comportamento organizacional, psicologia, sociologia, antropologia cultural e afins.

Em outras palavras, o desenvolvimento organizacional é o processo sistemático de transformação focado na gestão da cultura da organização. Não é por outro motivo que a mudança mais abrangente contorna alterar a estrutura da empresa por meio da reorganização de departamentos, relações de subordinação e dos sistemas de autoridade (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Para Ribeiro (2017), a implementação de mudanças falha no alcance de seus objetivos e benefícios potenciais, em grande parte das tentativas, justamente pelo componente humano. Por tal determinante, ele aconselha que as empresas devem levar em conta o uso de metodologias e práticas de eficiência comprovada para gerenciar as mudanças, conferindo um certo grau de maturidade à organização em tal quesito.

O autor ainda aponta para o fato de que as organizações deveriam desenvolver ambientes favoráveis à mudança, com seus *staffs* abertos a adotar novas formas de fazer negócios. Assim, acredita, as vantagens competitivas se tornam mais realçadas e são conquistados aperfeiçoamentos significativos nos processos e nas equipes de trabalho, onde se concentram o fator humano. Por rebatimento direto, as evidências da melhora transparecem e se refletem em níveis mais elevados de satisfação dos clientes.

Torna-se perceptível que a coerência quanto a uma gestão eficaz do setor de eventos em meios de hospedagem perpassa pelo olhar diferenciado somado às ações da alta gestão quanto ao capital intelectual que cada colaborador carrega consigo e pode ser traduzido em suas ações do cotidiano. A dinâmica impressa ao setor de eventos em empreendimentos hoteleiros somada à gama de serviços inerentes ao mesmo poderá trazer aos espaços que focam sua gestão nas potencialidades estratégicas de seus colaboradores níveis de excelência ao trabalho rea-

lizado, tendo a sua competitividade alçada a níveis de reconhecimento e registro perante sua clientela.

## **Considerações finais**

O intuito das discussões ora propostas neste estudo teve como base a apresentação quanto às forças relativas decorrentes das sinergias de uma eficaz gestão de pessoas e o setor de eventos, tendo como cenário os meios de hospedagem. Buscou-se amparo na literatura dessas duas grandes áreas de modo a prover subsídios que pudessem ajudar a responder aos questionamentos iniciais voltados à como a adequação da força de trabalho do setor de eventos pode contribuir para elevá-lo à categoria de área estratégica na gestão dos meios de hospedagem.

Em uma área de atuação permeada pela necessidade de celeridade nos processos e a busca incessante pelo sucesso, Chiavenato (2017) nos faz recordar que os fatores críticos para as empresas mudaram drasticamente da virada do século XX para o século XXI. Se antes tamanho organizacional (produção em escala), clareza de papéis e responsabilidades marcadas em um organograma, com controle e hierarquia, divisão e especialização do trabalho davam à tônica para que o foco estivesse no fazer (eficiência), em dias mais recentes esse formato já não mais cabe ou, em último caso, pede ajustes.

Em dias contemporâneos, pedem passagem no mundo dos negócios questões como velocidade flexível para responder ao cliente, por meio de uma equipe – e não mais indivíduos soltos num departamento – integrada para tal mobilização de esforços, disposta a aprender, pensar, mudar para trazer resultados eficazes. Para Chiavenato (2017), a tríade “aprender, pensar e mudar” traduz fortemente o grau de relações

entre os atores que compõem as organizações que buscam a excelência e o reconhecimento no mundo corporativo. Acrescentam-se também novos elementos aos anteriormente expostos a saber: a (re) significação dos processos e a (re) construção de práticas profissionais coerentes a cada atendimento/prestação de serviço realizada em busca da maximização da experiência do cliente final.

Relativo ao objeto deste estudo, os meios de hospedagem, e, por conseguinte, a sua gestão, devem buscar expandir para setores que outrora poderiam não possuir tanto destaque em termos de retornos financeiros como os mais conhecidos, a exemplo de hospedagem e alimentos e bebidas, a representatividade partilhada em prol da excelência na prestação dos serviços. Mais ainda, uma organização focada numa administração coesa e voltada à ampliação de dividendos em suas operações tem no setor de eventos cada vez mais destaque quanto à sua imagem corporativa e retornos financeiros.

Dada a expressividade da segmentação de turismo de evento, de modo geral, em destinos turísticos brasileiros, os meios de hospedagem carregam consigo posição privilegiada na cadeia produtiva do turismo e em especial os espaços dedicados à realização de eventos incluídos nestes “por todo diferencial que puder[em] oferecer e que satisfaça as motivações dos visitantes, sejam de trabalho ou de lazer” (BRITO; FONTES, 2011, p.87).

De acordo com Petrocchi (2007), a gestão de recursos humanos na hotelaria reveste-se de um grande desafio, posto que se espera fortemente dos funcionários a prestação de serviços cordiais e gentis aos hóspedes e demais atores que desfrutam das instalações, inclusive em casos de eventos. O autor contribui para que se defenda a premente necessidade de linhas sinérgicas entre gestores e colaboradores no setor

em questão dos meios de hospedagem a fim de que se possa construir um clima saudável de trabalho, gerando motivação dos empregados.

Reconhece-se, contudo, que assim como em alguns outros ramos de atividades, as dinâmicas das relações com os funcionários em meios de hospedagem, em geral, ainda esbarram em questões como baixos salários e até precarização, pouca participação dos colaboradores na gestão dos serviços, baixo investimento em treinamento e desenvolvimento, desestímulo ao trabalho em equipe.

Justamente em nome da superação de tal cenário de limitação é que se enaltece, por fim, a relevância de estruturas destinadas ao planejamento, organização e controle de eventos, ratificando assim as necessidades quanto à melhoria contínua e sinérgica dos processos e das pessoas que compõem o setor, tal como se faz presentes nos escritos ora apresentados.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. 2.ed.rev.ampl. São Paulo: Aleph, 2011.

CALIXTO, F. **Considerando setor de eventos como produto hoteleiro, Raffaele Cecere ministra palestra no Hotel Bizz**. Disponível em <<https://hoteliernews.com.br/noticias/considerando-setor-de-eventos-como-produto-hoteleiro-raffaele-cecere-ministra-palestra-no-i-hotel-bizz-i-64364>>. Acesso em 07 dez.2018.

CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

CINCO passos para construir uma grande empresa. **Endeavor**, 2014. Disponível em <[http://info.endeavor.org.br/ebook-5-passos-para-construir-uma-grande-equipe?&\\_\\_hssc=119036758.18.1392670476346&\\_\\_tc=119036758.450a510aeef76084c6ee308ca51dae4d.1379537374042.1392663280392.13926704763](http://info.endeavor.org.br/ebook-5-passos-para-construir-uma-grande-equipe?&__hssc=119036758.18.1392670476346&__tc=119036758.450a510aeef76084c6ee308ca51dae4d.1379537374042.1392663280392.13926704763)>. Acesso em 8 de dez. 2018.

CHIAVENATO, I. **Coaching & Mentoring construção de talentos: as novas ferramentas da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 8 ed. **São Paulo: Atlas, 2004**.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Luciano Venelli. **Conciliação de expectativas de carreira entre as pessoas e as organizações**. In: Gestão de carreiras na empresa contemporânea. DUTRA, Joel Souza (org.). São Paulo: Atlas, 2010, p. 133-153.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRIFFIN, R.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION. **ICCA Statistics Report Country & City Rankings Public Abstract**. S.l.: ICCA, jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **A modern history of International Association Meetings 1963 – 2017**. S.l.: ICCA, oct. 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOPES, R.B.G. **Administração de meios de hospedagem**. Montes Claros: Instituto Federal do Norte de Minas, 2015.

MARTIN, V. **Manual Prático de Eventos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MÉTODO PESQUISA E CONSULTORIA. **Perfil Sócio econômico do Turista de Eventos Apoiados / Captados pelo RCVB**. Disponível em <<http://www.recifecvb.com.br/o-rcvb/pesquisas>>. Acesso em 01 nov.2018.

PASSOS FILHO, P. **Especialistas e eventos**. Disponível em <<https://hoteliernews.com.br/noticias/paulo-passos-filho-i-especialistas-e-eventos-i-74776>>. Acesso em 06 dez.2018.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PIRES, J. **Tamanho dos eventos: saiba porque eventos menores estão se tornando tendência**. Disponível em <<http://pireseassociados.com.br/tamanho-dos-eventos-saiba-por-que-eventos-menores-estao-se-tornando-tendencia/>>. Acesso em 06 dez.2018.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9. ed. São Paulo, 2005.

QUINN, J. B., ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. **Gerenciando o intelecto profissional: tirando o máximo dos melhores**. In: Gestão do

Conhecimento. HARVARD Business Review. Rio de Janeiro, Campus, 2000, p. 174-196.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2017.

SENGE, P.A **dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WATT, D.C. **Gestão de eventos em lazer e turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZANELLA, L.C. **Manual de organização de eventos**. São Paulo: Atlas, 2010.

# “PRAZER...PRA QUEM?!”: A DUALIDADE 'PRAZER E SOFRIMENTO' NO TRABALHO DAS CAMAREIRAS DO SETOR MOTELEIRO

Jefferson Oliveira da Silva-Lacerda  
Pedro Vítor Roque Fernandes de Souza

## Introdução

Com o seu surgimento nos Estados Unidos da América (EUA), os motéis são enxergados como acomodação que ficam na beira da estrada, possuindo como hóspedes mais frequentes motoristas que trafegam pelas rodovias norte americanas. No Brasil, o motel veio como uma alternativa diferente daquela proposta nos Estados Unidos, por aqui surgiu como local para encontros amorosos, proposta esta que perdura até os dias de hoje.

O motel no Brasil é um meio de hospedagem que possui características próprias. Um local discreto que tem como função principal o acolhimento de casais para encontros amorosos. Ainda hoje estes locais são malvistas por parte da sociedade, e pouco explorados no que se referem a pesquisas acadêmicas.

Por se tratar de um local discreto e sem contato visual com o cliente o setor de governança tem posição de base para o negócio. Atualmente os motéis têm uma estrutura diferenciada, várias propostas

de serviço e tem sido um meio de hospedagem que se destaca dos demais, pois traz um faturamento de 4 bilhões anualmente em todo país, segundo a Associação Brasileira de Motéis (ABM). Só nos dias dos namorados do ano de 2015, segundo estimativa do órgão, o setor faturou 42 milhões de reais.

Para Castelli (2006) o meio de hospedagem tem como principal função o acolhimento do hóspede, logo o setor de governança é a essência da empresa hoteleira. E a camareira é parte fundamental para o bem-estar dos clientes. Esta profissional tem como competência limpar, higienizar e arrumar as unidades habitacionais e áreas sociais; inspecionar *check out*, repor e controlar materiais, atender pedidos e reclamações.

Na motelaria o setor de governança tem suas particularidades, já que em comparação a um hotel comum o rodízio de clientes é maior. Logo o trabalho tende a ter sua rotina mais puxada com um esforço físico maior. Como foi encontrado por Ribeiro *et al.* (2013) indícios de como esta função trouxe problemas ergonômicos para as funcionárias. Para Dejourns (1994 *apud* HERNANDES e MACÊDO 2008) para transformar o trabalho esgotante em um trabalho mais prazeroso, deve-se interferir nas instituições em aspectos como organização, condições e relações com o trabalho. Para tanto se faz necessário conhecer melhor a profissão da camareira principalmente no âmbito moteleiro. Porém segundo Przybylski (2010) o estudo sobre este meio de hospedagem é escasso e pouco explorado pela hotelaria, turismo, filosofia, sociologia dentre outras áreas.

Definiu-se a função de camareiras primeiramente pelo fato de os motéis não ter um quadro de funcionários muito amplo, segundo pela conjectura de ser um trabalho fatigante, tendo como base a rota-

tividade de hospedagem ser maior do que a de hotéis, carecendo assim uma limpeza e arrumação rápida e eficiente. E por último devido este meio de hospedagem gerar divergências aos olhos da sociedade.

Sabendo disso, a presente pesquisa tem como objetivo principal compreender a rotina diária das camareiras no setor moteleiro, através da identificação das dificuldades enfrentadas pelas camareiras no setor moteleiro, entendendo a rotina e rotatividade do setor, bem como analisando o nível de exigência dentro do setor de governança em um motel.

## **Breve história sobre o setor moteleiro**

A história do motel tem início em meados da década de 20 nos Estados Unidos. Motivada pelo *boom* da segunda revolução industrial, a intensa fabricação dos automóveis e a ascensão da classe média culminou no acentuado fluxo de viajantes pelas rodovias estadunidenses (LATTIN, 1988).

Cada vez mais, naquele tempo as famílias norte-americanas viajavam como grupos e o meio de transporte era os automóveis. Os hábitos, os gostos e os desejos do público automobilístico haviam sofrido mudanças consideráveis. O modo de vida norte-americano adotando uma nova nota de informalidade (LATTIN, 1988, p. 25).

As pessoas passavam horas dirigindo e cansadas, precisavam de um local para tomar banho e descansar. Pensando nisto Arthur Hineman projetou o “Milestone motel”, localizado no município de San Obispo, na Califórnia (WALKER, 2002), construção em estilo renascen-

tista espanhol, possuía uma torre de três pavimentos, pilares brancos e pátio, teve um custo de 80 mil, muito superior para os padrões da época.

A localização do estabelecimento era estratégica ficando entre a cidade de São Francisco e Los Angeles, levando em torno de um dia de viagem. Logo os viajantes de automóveis que se deslocavam de cidade para outra se hospedavam para descansar e depois seguir viagem. Walker (2002) relata que o primeiro motel possuía 41 bangalôs e ao redor do pátio os automóveis podiam ficar estacionados em frente dos mesmos ou em garagens próximas. Algo que para Lattin (1988, p. 27) era inovador para época, “na realidade, a única diferença entre os hotéis tradicionais e os motéis é que estes últimos sempre dispõem de estacionamento para os automóveis”.

Meio de hospedagem simples e barato, os motéis começaram se expandir nos Estados Unidos principalmente na época pós-guerra, houve um verdadeiro estouro de construção dos empreendimentos. Domingues (1997) *apud* Carvalho (2003) cita que em 1925 eram 10.000 motéis nos Estados Unidos, já em 1961 o número de estabelecimentos aumentou para 60.000. Já Lattin (1988) demonstra na tabela abaixo a quantidade de motéis e hotéis abertos nos Estados Unidos em três épocas e a arrecadação de cada um destes segmentos.

Tabela 1- Crescimento de hotéis e motéis nos Estados Unidos

Ano	Hotéis	Motéis
1939	Quantidade: 29.000 Arrecadação em dólar: 875.000.000	Quantidade: 14.000 Arrecadação em dólar: 37.000.000
1962	Quantidade: 29.000 Arrecadação em dólar: 3.000.000.000	Quantidade: 50.000 Arrecadação em dólar: 1.500.000.000

1965	Quantidade: 28.107 Arrecadação em dólar: 4.000.000.000	Quantidade: 61.550 Arrecadação em dólar: 6.100.000.000
------	---	---

Fonte: Lattin, 1988, p. 27

Junto com a expansão dos hotéis vieram as melhorias dos serviços, cada vez mais os hotéis foram inovando na sua decoração, móveis, a televisão pela primeira vez é colocada nos quartos e a piscina na área de lazer. Na sua estrutura também houve modificações, onde antes eram hospedagens com no máximo 50UHs, considerados gigantes para a época, em 1960 as novas construções chegavam a ter 100UHs (LATTIN, 1988).

A construção de hotéis em rodovias longe dos grandes centros tinha a vantagem por serem edificações mais baratas, fazendo com que esses meios de hospedagens se expandissem por todo país. Segundo Przybylski (2010) nos anos 60 começaram a surgir redes de hotéis, como, por exemplo, a Day Inn, que começou a comprar terrenos baratos nas periferias e construir hotéis de dois andares de pré-moldado, tornado assim a obra menos custosa. Lattin (1988) diz que 36% dos hotéis dos Estados Unidos eram de redes, o que influenciou na sua dimensão e qualidade.

Os hotéis foram se expandindo para outros países, impulsionado pela globalização e a crescente indústria de automóvel. No Brasil o motel surgiu nos anos 60 primeiramente no Rio de Janeiro e São Paulo, e nos anos 70 se expandiu por todo país. Esse meio de hospedagem veio com o propósito de encontros amorosos, já que no Brasil os hotéis eram proibidos de venderem suas unidades habitacionais para uma curta estada. A polícia observava os hotéis em que o hóspede iria acompanhado

e se hospedavam por um curto período de horas, eles os notificavam por crime contra os bons costumes.

Para fugir à vigilância policial, empresários, não se sabe ao certo se da hotelaria ou do entretenimento, foram buscar inspiração nos Estados Unidos. O primeiro estabelecimento do gênero teria sido construído em 1968, em uma estrada do município de Itaquaquetuba, em São Paulo, e chamado de Motel Playboy. Mesmo com essa localização, logo seu proprietário, o espanhol Cervando Fernandez Dávila, o Pepe, teria de transforma-lo em um clube (PRZYBYLSKI, 2010).

Alguns fatores contribuíram para o sucesso dos motéis no Brasil, primeiramente a criação e comercialização da pílula anticoncepcional em 1961 e o movimento feminista que culminou em 1966. Novaes e Lobo (1996) retratam que o movimento feminista trouxe consigo uma libertação sexual da mulher, onde a mesma teve consciência da sua independência sexual mudando assim os aspectos sociais que por tanto tempo foram favoráveis somente ao homem.

Na década de 1960 novas condutas sexuais ensejaram espaços diferenciados. A difusão do método contraceptivo separou o prazer da reprodução e a mulher se avizinhou à condição masculina. Podia-se usufruir do prazer sem o risco de uma gravidez indesejada. Aliada a isso, a geração ‘paz e amor’ advogava o livre relacionamento, negando as bases morais em vigor. Os desejos não deveriam ser mais reprimidos. Liberdade total era um lema de vida. O comportamento unissex abolia as diferenças entre masculino e feminino (MALTA, 2009, p.210)

Nas décadas seguintes houve um maior afrouxamento em relação às práticas sexuais e começaram a surgir os filmes pornô, revistas eróticas e a expansão do motel, que já não se via nas sombras da clandestinidade como explica Malta (2009 p.211):

Na década de 70 ampliou-se a oferta de produtos eróticos: revistas, objetos fetiches, filmes – já rotulados como tais e censurados para menores de 18 anos. A pornografia passou a funcionar no âmbito da lei, os motéis ganharam normas de projeto. Apesar de essa pretensa abertura, as obras ligadas ao sexo permaneceram à luz do pecado, desafiando tabus em torno do livre exercício sexual e mantendo sua ligação com a transgressão.

Já na década de 1980 com a descoberta da AIDS houve reflexo para o setor moteleiro, toda liberdade sexual antes vista nos anos 60 e 70 foram se moderando, os jovens passaram a refletir mais com quem iria ter relações sexuais e as consequências desta relação. Mota, Wada e Freitas (2013) afirmam que:

com o surgimento das doenças sexualmente transmissíveis como a AIDS na mídia, a população passa a enxergar o sexo de forma mais natural e até mesmo mais cautelosa. Durante esse período, os motéis se tornam alvo de muitas críticas e preconceitos por questões de limpeza e conservação além de persistirem certos preconceitos culturais de uma sociedade formada com base em crenças religiosas.

A década de 1990 trouxe para o Brasil a entrada de redes hoteleiras internacionais com preços menores e qualidade superior em rela-

ção aos meios de hospedagem nacional, isto desencadeou na falência de alguns empreendimentos hoteleiros, e com os motéis não foi diferente.

Nestes mesmos períodos já se vivia uma vasta liberdade sexual, ou seja, já era bastante comum, por exemplo, namorados dormirem na casa uns dos outros e/ou passarem o fim de semana viajando juntos. Com isto, estes indivíduos não necessitavam mais, como antes, de um local discreto para que pudessem ter suas relações sexuais, e isto foi o princípio do declínio dos motéis. Alguns estabelecimentos moteleiros chegaram à falência e outros foram impelidos a se adaptarem e repensarem novas estratégias para atrair seu público como relata Borella (2009, p.17):

[...] o setor moteleiro mudou bastante: hoje, os empreendimentos são modernos e sofisticados, com investimentos em mecanismos de gerenciamento e administração de ponta, utilizando de diversos dispositivos tecnológicos. Na sua maioria, são locais seguros e discretos. Dentro das suítes, são oferecidas diversas regalias, como fazem hotéis de grande porte e *resorts*, algumas até equipadas para receber reuniões, festas, entre outros eventos.

Desta maneira, o setor de governança sentiu as mudanças desse reflexo, passando a ter papel principal neste segmento, sobretudo na busca de estratégias inovadoras para melhorar o atendimento e a satisfação dos consumidores de tais serviços.

## **O setor de governança e sua origem**

O setor de governança teve sua origem advinda das nobres famílias francesas do século XVII. Nestes ambientes, a governanta tinha

papel fundamental na ordem da casa, atribuindo ao cargo além de cuidar da residência, também manter na linha os empregados para que nada pudesse falhar. Assim, foi com o aperfeiçoamento da hotelaria de luxo, principalmente nos hotéis parisienses no século XIX, serviços que hoje considerados primordiais, mas que para época foram inovação como por exemplo, o serviço sanitário e a padronização através de fardamento dos funcionários (BAÊTA, 2015).

Para Lattin (1988) a Revolução Industrial teve papel fundamental na hotelaria de luxo e para o setor de governança. O autor narra que o progresso na indústria levou os albergues londrinos, que até então eram locais simples, a uma mudança radical no seus serviços. Serviços de limpeza e arrumação foram inseridos na rotina dos meios de hospedagens. Logo a criação da função de camareira teve papel fundamental na evolução da hotelaria. Fatores como o aumento da renda e a ampliação de crédito fizeram que as viagens fossem mais comuns na vida de uma parte da população. Segundo Câmara (2012, p. 18):

A partir de 2002 pôde-se notar uma movimentação no setor hoteleiro relacionada, basicamente, com os efeitos da globalização, a internacionalização das empresas, mas principalmente com o aumento da competitividade da indústria de hotéis, que cresce cada dia mais por causa das exigências dos próprios clientes e também dos preços das passagens aéreas, que estão cada vez mais acessíveis, fazendo com que o setor turístico e, principalmente, o setor hoteleiro, seja uma das principais atividades econômicas desenvolvidas no país atualmente.

Com a chegada de hóspedes mais exigentes os hotéis tiveram que se adaptar assim o setor de governança que antes eram subordina-

dos a recepção, passa a caminhar “livremente” e a exigir funcionários mais qualificados e treinados como afirma Soares (2008):

Diante de tais mudanças, a área de governança também foi reformulada. Como se subordinava quase que totalmente à recepção, principalmente no que se refere a informações sobre os apartamentos, seus profissionais não possuíam formação específica – aprendiam na prática -, e não eram cobrados por uma visão gerencial. Sua principal tarefa era a limpeza das áreas físicas do hotel. A atividade era avaliada pelos gestores por um viés simplista, pois se acreditava que não demandava técnicas específicas. Nos últimos anos, a governança passou a ser encarada como uma pequena empresa dentro do hotel. Afinal, compreende o maior quadro de colaboradores do empreendimento e, dependendo da categoria, pode representar até 60% das despesas. Além disso, tornou-se um setor que exige funcionários treinados e capacitados por meio de uma formação sólida e não apenas do empirismo.

Por isso, é necessário que a empresa hoteleira, antes de tudo, pense em seu funcionário, motivando-o para que ele possa “vestir a camisa” da organização. Como afirma Castelli (2002, p.101)

embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos na empresa hoteleira, as pessoas continuam sendo a peça fundamental. É delas que depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa. É do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende, em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa, não somente do estabelecimento, como também da cidade,

JEFFERSON OLIVEIRA DA SILVA-LACERDA  
PEDRO VÍTOR ROQUE FERNANDES DE SOUZA

da região ou do país. A demanda é humana, e a oferta, para atender a essas expectativas, depende fundamentalmente do elemento humano.

Cada funcionário tem suas expectativas e desejos, para ser entendido melhor é necessário saber o que é motivação e como ela pode ajudar a um meio de hospedagem a crescer. Silva Junior (2001) em seu artigo sobre satisfação no trabalho em hotéis encontrou dados que embora a maioria dos colaboradores se julgasse feliz em seu ambiente laboral, foi constatado que o emprego era precário com alto índice de rotatividade, mal remunerado e com pouco ou nenhum treinamento, influenciando assim o clima organizacional. Dessa forma, a governança, considerada o “coração” do hotel, deve buscar ter uma equipe devidamente treinada e motivada como afirma Yanes (2014, p.12)

o setor de governança é um dos mais vulneráveis na atividade hoteleira – o hóspede experimenta seus serviços todo o tempo, seja nas áreas do hotel, como recepção, elevadores, serviços de lavanderia etc., ou na unidade habitacional onde dorme, descansa e faz sua higiene pessoal. Assim, as falhas podem ser mais facilmente percebidas, gerando reclamações e perda da imagem de qualidade.

A camareira é parte fundamental no papel da governança. Elas são o espelho do hotel, são as responsáveis pela limpeza e manutenção das unidades habitacionais. Um hotel pode até sobreviver sem um recepcionista, mas sem uma camareira a qualidade não será a mesma. O cargo da camareira é considerado um trabalho operacional com muitas atribuições. Deste modo a ABNT NBR 15047 do ano de 2004 traz uma resolução com toda a competência desta profissional com o obje-

tivo de descrever o cargo, mostrar suas responsabilidades e habilidade proporcionando um padrão de qualidade profissional para atuar no mercado de trabalho.

Segundo consiste na norma a descrição da profissão de camareira é posto como profissionais que devem “atuar em meios de hospedagem ocupando-se, principalmente, da limpeza, higienização e arrumação das unidades habitacionais e áreas sociais, inspeção de *check out*, reposição e controle de material, atendimento de pedidos e reclamações” (NBR 15047, 2004 p.1).

A descrição supramencionada é parecida com a de Davies (2010), o qual relata que esta profissional providencia a limpeza dos quartos, arrumando de acordo com os padrões estabelecidos pelo meio de hospedagem, a que ela atua para maximizar a satisfação dos hóspedes. Ele completa que além das atribuições descritas na NBR 15047, também é dever da camareira proporcionar um serviço de qualidade, trabalhar bem em equipe, bem como satisfazer os hóspedes e os funcionários.

A conduta da camareira no ambiente de trabalho, segundo Cândido (2001), deve ser exemplar aos demais colegas, chegar pontualmente no horário de trabalho, ter um profundo conhecimento do trabalho, ser segura e saber se expressar, portar-se corretamente diante dos hóspedes e superiores e cumprir os regulamentos estabelecidos pelo hotel.

O cargo de camareira não é um trabalho tão simples, requer muito esforço físico, e é necessário ter conhecimentos operacionais que vão facilitar o trabalho, além disso, é exigida constantemente a maximização do tempo para arrumação das UHs. Por esta razão, é de suma importância que estas profissionais tenham conhecimento dos procedimentos operacionais padronizados.

## **Prazer e sofrimento na hotelaria - o caso do setor de governança**

Existem muitos casos de abuso de poder e transtornos ocorridos em trabalhadores de hotéis. Grande parte desses casos ocorre em cargos operacionais, como é o caso de camareiras. Em uma matéria retirada da Jusbrasil (2009, *online*) o portal retrata o caso de camareiras de motéis que se sentiam humilhadas por terem que retirar suas vestes e serem revistadas na frente de policiais em casos de furto no estabelecimento. Além de todos os dias terem bolsas e armários revistados para prevenção dessas ocorrências. Esta prática acaba afetando a Moral e auto estima do trabalhador, aumentando o absenteísmo e os conflitos internos como relata Dejourns (1992) ao estudar a psicodinâmica do trabalho.

A psicodinâmica do trabalho é um estudo relativamente novo iniciado no final dos anos 50, porém só ganhou força na década de 1980 com as pesquisas de Dejourns. Este novo método procura analisar a saúde mental dos trabalhadores através da abordagem da psicanálise e da ciência social. Segundo Hernandes e Macêdo (2008, p. 10) a psicodinâmica do trabalho

tem como categorias de base para a análise: organização do trabalho; gestão do trabalho e relações de trabalho, que compõem aspectos da gestão e contexto onde o trabalho ocorre. Além desses aspectos, também enfoca os aspectos subjetivos dos trabalhadores, por meio das categorias de vivências de prazer e sofrimento, estratégias de enfrentamento do sofrimento e, ainda, os sentidos e significados do trabalho para o trabalhador.

Segundo Dejours (1992 *apud* Czekster 2007) os estudos feitos pelo autor busca tornar clara as situações entre o homem e o ambiente laboral. Situações estas que podem gerar um sentimento de prazer ou sofrimento.

Rates (2007) enuncia que a psicodinâmica estudada por Dejours é marcada por três fases que se conectam e complementam, e se delimitam por estudos específicos. Segundo o mesmo autor *apud* Mendes (2007) a primeira fase teve início na década de 1980 “nessa fase a psicodinâmica ainda sob a denominação de psicopatologia do trabalho, é centrada no estudo da origem do sofrimento no confronto do sujeito trabalhador com a organização do trabalho” MENDES (2007 *apud* RATES 2007, p. 17).

A segunda fase foca na vivência do prazer e sofrimento e a inter-relação destes no trabalho. Esta fase é marcada pela discussão que a organização deve proporcionar um ambiente com liberdade de criatividade e coletivo proporcionando prazer ao trabalhador. E por fim, o terceiro momento que iniciou no final da década de 1990 e perdura até os dias de hoje enfatiza a construção da identidade do trabalhador e como esta vai influenciar nas suas inter-relações.

Hernandes e Macêdo (2008) dizem que o trabalho constrói uma identidade social que o distingue aos demais, o tornando importante e reconhecido na sociedade. Este reconhecimento juntamente com o sentimento de liberdade no local de trabalho, segundo os autores, leva ao trabalhador uma sensação de prazer.

Quando o trabalhador atribui um sentido positivo ao seu trabalho, pode se identificar com ele; sente que tem autonomia e liberdade de expressar seus sentimentos e ideias; tem, assim, condições de

experimental mais vivências de prazer e minimizar o sofrimento. (HERNANDES; MACÊDO, 2008 p.11)

Logo o engessamento do trabalho, menos liberdade, criatividade e a impossibilidade de crescer em uma organização desencadeiam nos colaboradores o sentimento de sofrimento. Este sentimento poderá ser considerado um reforço negativo para o desempenho destes sujeitos dentro da organização. Por esta razão, o trabalho, sobretudo o estudado neste estudo, torna-se uma dualidade, isto é, o prazer e o sofrimento com faces da mesma moeda.

## **Procedimentos metodológicos**

A definição de métodos científicos pode ser compreendida como “conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática” (RODRIGUES, 2007, p.1). Desse modo, para execução da pesquisa foi realizado primeiramente um levantamento bibliográfico que segundo Marconi e Lakatos (2009 p.44) “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo foi escrito sobre o assunto”. Foram revisados assuntos sobre o tema em livros, artigos científicos e *sites*. Para Gil (2006) a vantagem da pesquisa bibliográfica é permitir que o pesquisador apure os fenômenos do que está sendo pesquisado.

Em seguida, definidos os objetivos, optou-se pelo método qualitativo, que para Godoy (1995) tem como vantagem a melhor compreensão do fenômeno que está sendo estudado, através das perspectivas das pessoas que estão envolvidas”. Além disso, a pesquisa se caracte-

riza como um estudo de caso exploratório, que segundo Denck (1998, p.127) “é um estudo profundo e exaustivo de determinados objetivos ou situações. Permite conhecer em profundidade os processos e relações sociais”. Optou-se por esse tipo de procedimento pelo fato de apenas um estabelecimento permitir que se fizesse a pesquisa.

Logo para realização deste estudo foi feita uma entrevista com as camareiras de um motel da grande João Pessoa-PB. O local possui 10 camareiras, sendo que foram entrevistadas 5 destas, pois as outras não aceitaram participar da pesquisa. Além disso para preservar a identidade das camareiras e do local, não foi permitido divulgar o nome dos mesmos. Quanto a coleta de dados, a princípio pensou-se em fazer uma entrevista por telefone em um horário livre para que as camareiras respondessem mais calmamente, mas esta estratégia não foi possível devido a inviabilidade das próprias camareiras. Para tanto, optou-se por fazer uma entrevista no local de trabalho das camareiras. A entrevista foi realizada entre os dias 11 e 12 de outubro de 2016.

Para realização das entrevistas foi feito um roteiro estruturado de acordo com os objetivos deste estudo. O roteiro contava com 20 perguntas, com as quais obtiveram-se primeiramente os dados sociais, para em seguida adentrar com as questões mais específicas do contexto entre trabalho e vida pessoal. A entrevista por ter sido realizada no local de trabalho teve que ser bem objetiva, principalmente devido aos afazeres dos sujeitos pesquisados. Para tanto, a duração em média foi de 10 minutos, com pequenas variações entre os entrevistados. Foi utilizado o celular para poder colher as informações das entrevistadas através do uso da gravação.

## **Análise e discussão dos resultados**

Nesta primeira etapa da entrevista, buscou-se traçar o perfil sócio demográfico das camareiras. Desse modo, observou-se que todos os respondentes eram do sexo feminino com idade entre 29 a 49 anos. A circunstância de só ter mulheres na área pode ser justificado pelo fato de o setor procurar e priorizar a contratação desse gênero por acreditar que, de maneira geral, elas possuam mais experiência com limpeza e arrumação, além disso, a quantidade de pessoas que buscam trabalhar como camareira é, em sua maioria, de predominância feminina.

Em relação à etnia, segundo as camareiras 2 se consideram brancas, 2 pardas e 1 negra. Já sobre o local 3 delas residem em Mangabeira, já as outras 2 responderam que vivem em Funcionários II e Bancários respectivamente. Os bairros citados pelas entrevistas são locais onde, por ser um pouco afastado dos grandes centros, é possível encontrar habitação com preços mais acessíveis.

Quanto ao estado civil 2 delas eram solteiras e 2 divorciadas, apenas 1 das participantes afirmou ser casada. Todas tinham filhos, variando entre um e três. Quanto ao nível de escolaridade, 3 delas afirmaram que possuem nível técnico, ao pedir a formação uma alegou possuir o curso de técnica em enfermagem, outra tinha o curso técnico de segurança no trabalho e a terceira, técnico em secretariado. As outras duas participantes responderam que possuem apenas ensino médio, porém uma delas não o concluiu.

Em seguida foi questionado as participantes há quanto tempo elas tinham deixado de estudar. A C1 afirmou que terminou o curso de enfermagem faz em média uns 6 anos, a C4 que cursou o técnico em

secretariado faz 5 anos e a C5 declarou que concluiu o curso de técnico em segurança no trabalho há uns 7 anos. Já as outras duas participantes que fizeram até o ensino médio, uma (C2) afirmou que não concluiu o ensino médio completo, e a C3 declarou que concluiu o ensino médio faz 10 anos.

No que se refere ao tempo de serviço no setor hoteleiro todas são novas na área, possuem menos de 5 anos trabalhando no motel. Duas delas possuem apenas 1 ano no local, outras 2 camareiras com 2 anos de experiência e a mais antiga possui 3 anos no estabelecimento. O que possivelmente explica o pouco tempo de trabalho delas na organização é a alta rotatividade presente em tais estabelecimentos, fenômeno esse que mais à frente será justificado.

Sobre o que as levou a serem camareiras, as respostas foram diversas. Algumas afirmaram que foi a falta de estudos para um emprego melhor, outras pela necessidade de arranjar emprego, e uma pela curiosidade de como seria trabalhar no local e também a necessidade.

*“Eu tinha curiosidade de como era trabalhar no motel. Aí surgiu a oportunidade de vim pra cá” (C1).*

*“Eu vim trabalhar aqui por necessidade, não tinha emprego e também parei de estudar nova” (C2).*

*“Eu trabalho aqui porque estudei pouco” (C3).*

*“O que me levou a trabalhar aqui foi o dinheiro, eu tava sem emprego e precisava pagar minhas contas” (C4).*

*“Eu fui demitida do meu antigo trabalho, aí vim trabalhar aqui” (C5).*

Pelo que se pode observar o emprego por ser de pouca exigência e ter os direitos trabalhistas como carteira assinada e salário mínimo é

uma atração para essas mulheres que estudaram pouco e não possuíam qualificação para um emprego melhor como é o caso da C3, que possuía uma escolaridade até o ensino médio ou para pessoas que até possuíam qualificação, mas pela necessidade do momento precisavam de um emprego estável para se manter, como foi o caso da C4 que possui um ensino técnico, mas estava à procura de emprego.

Quando perguntado as entrevistadas se elas possuíam experiência na área da moteleria, elas foram unânimes em dizer que não possuíam, que tinham profissões diferentes desta.

*“Não, eu era técnica de enfermagem, mas eu perdi o emprego e não consegui oportunidade na área” (C1).*

*“Não, eu trabalhava como diarista” (C2).*

*“Não, nunca tinha trabalhado em motel, eu trabalhava na limpeza em um supermercado” (C3).*

*“Não, eu trabalhava com auxiliar de secretaria, mas fui demitida” (C4).*

*“Não, eu era balconista” (C5).*

Como observado nos trechos acima, duas delas já trabalhavam em áreas ligadas a limpeza. De acordo com o que se vê na literatura, muitas camareiras optam pelo trabalho em motéis e hotéis, por já possuírem experiência em casa de família e enxergarem no trabalho nas empresas uma progressão social.

Ao serem questionadas sobre qual a visão que as mesmas tinham sobre como era um motel, 4 das entrevistadas afirmaram que não tinham ideia de como era trabalhar em um motel e 1 afirmou que pensava que era um local sujo.

“PRAZER...PRA QUEM?!”: A DUALIDADE ‘PRAZER E SOFRIMENTO’  
NO TRABALHO DAS CAMAREIRAS DO SETOR MOTELEIRO

*“Não tinha a menor ideia” (C2).*

*“Eu pensava que era um local sujo, mas na verdade não é tanto” (C4).*

*“Não sei, nunca tinha parado para pensar como era” (C5).*

Ao se analisar o discurso da C4, observa-se que ela deixa escapar uma informação na expressão, “mas na verdade não é tanto”. Ao proferir tal frase ela dá abertura para pressuposições e implicaturas referentes ao ambiente de trabalho. Assim, se o local não é “tanto”, quer dizer que ele é sujo e que ela o considera, mesmo que minimamente, um local sujo. Cabe neste trecho à reflexão sobre os aspectos de sujidade que ela considera relevante, isto é, se este “sujo” se refere aos aspectos físicos ou simbólicos. Esse “ato falho” da entrevistada demonstra um pensamento do ideário comum a respeito da motelaria. Sabendo disso elas foram questionadas em relação à percepção de terceiros sobre o trabalho delas e as respostas foram as seguintes:

*“Comigo nunca falaram nada” (C1).*

*“As pessoas têm preconceito sim! Já vieram dizer pra mim: ‘como você trabalha em motel sendo casada?!’” (C2).*

*“As pessoas acham que a gente tá se prostituindo e não trabalhando” (C3).*

*“Preconceito sempre tem! Algumas pessoas acham que a gente é garota de programa” (C4).*

*“As pessoas ficam perguntando como é, aí perguntam se eu já vi gente conhecido. Essas coisas” (C5).*

Foi possível observar que o motel continua sendo um tabu. Carvalho (2003) cita em sua análise sobre a representação social do motel que o mesmo não é visto como meio de hospedagem, mas sim como um

local profano. Justificando assim a fala da C4 ao dizer que imaginava um local sujo ou de pouca higiene. O mesmo ocorre na visão de terceiros que veem o local como um lugar de prostituição como declarou a C4 e a C3 relatando os preconceitos sofridos por elas. Mas também pode se analisar que é um local que gera curiosidades, como se posicionou a C5 ao dizer que muitos perguntam como é trabalhar neste local.

As entrevistadas avaliaram quesitos como carga horária e turno, trabalho, remuneração, ritmo de trabalho e quantidade de tarefas. Elas não se aprofundaram nas respostas só disseram se eram ótimas, ruins ou péssimas. No quesito carga horária e turno de trabalho elas foram unânimes em falar que era bom, com carga horária 12/36, ou seja, trabalha doze horas e folga trinta e seis horas. No quesito remuneração as respostas foram variadas, 2 alegaram ter um salário péssimo, que não está de acordo com o que elas trabalham, 2 declararam ter uma boa remuneração e 1 disse que era regular.

Sobre o ritmo de trabalho apenas 1 afirmou ser ruim, alegando um trabalho exorbitante e cansativo as outras 4 afirmaram ser bom, sem acrescentar muitas considerações. Já sobre a quantidade de tarefas apenas 1 afirma ser boa, 3 delas declaram como ruins e 1 alega ser regular. Com relação ao trabalho foi perguntado sobre o dia a dia delas no ambiente laboral. Elas resumiram como é a higienização, afirmaram que existe uma padronização para este tipo de limpeza e que em média cada camareira limpa 20 quartos por dia.

Segundo as entrevistadas o cliente solicita a conta, as informações são passadas a camareira que leva a nota fiscal até eles. Depois do pagamento o cliente sai do quarto e fica à espera da liberação. Em seguida as camareiras fiscalizam o quarto conferindo se está tudo correto no local, se estiver pode ser liberado. Depois se inicia a limpeza

retirando as roupas de cama, limpando piso, espelho, bancada e vidro. Se o quarto tiver banheira ou hidromassagem é feita a limpeza destes por último.

Ainda sobre a rotina delas, foi indagado se as mesmas têm afazeres quando chegam em casa, todas disseram que sim. Que tem que cuidar dos filhos e da casa atribuindo uma carga ainda maior para essa profissão.

Questionadas sobre qual seria a pior coisa da profissão de camareiras de motel, as respostas foram todas diferentes umas das outras, quesitos como carga horária, preconceito, limpeza de excrementos, carga de trabalho e a convivência com equipe foram as destacadas pelas entrevistadas.

*“Eu acho a carga horária, tem dia que é muito cansativo” (C1).*

*“O preconceito, porque as pessoas pensam só porque sou casada não devo trabalhar em motel” (C2).*

*“Pra mim é limpar a sujeira dos outros como coco e esperma, eu acho muito nojento” (C3).*

*“A quantidade de trabalho aqui é muito grande” (C4).*

*“A convivência com a equipe, por que tem muita fofoca aqui” (C5).*

Já quando elas foram questionadas qual a melhor coisa no trabalho as afirmações foram as seguintes:

*“Eu gosto da convivência com minha equipe, porque a gente conversa e descontraí mais do serviço” (C1).*

*“O horário, porque eu tenho um dia todo de folga e posso ficar em casa com meus filhos” (C2).*

JEFFERSON OLIVEIRA DA SILVA-LACERDA  
PEDRO VÍTOR ROQUE FERNANDES DE SOUZA

*“Pra mim é o horário, porque é 12/36, aí eu tenho um dia para ficar em casa” (C3).*

*“Receber o salário, porque dá para eu pagar minhas contas” (C4).*

*“O salário, só isso” (C5).*

Como em todo trabalho existe o prazer e o sofrimento da profissão. A flexibilização do horário foi destacada como o melhor do trabalho por ter um dia de folga, além disso, a entrevistada C1 destacou que a equipe é um ponto positivo, pois a interação com as outras camarceiras favorecem o bem-estar dela. Ao se analisar as respostas da C4 e C5 vê-se uma possível desmotivação com o trabalho. Ambas enxergam como ponto positivo apenas o salário e o que este poderá proporcionar.

Quanto aos desprazeres da função cada uma tem um destaque para ressaltar. A C1 e C4 afirmam que o trabalho é pesado e cansativo, mesmo com a flexibilização com um dia de folga para o descanso. O relato da C2 demonstra o preconceito existente neste setor, motivo pelo qual mais a desanima com a profissão. Quando questionadas se já houve alguma situação que as surpreendeu, as histórias foram diversas:

*“Já sim, uma vez um hóspede quebrou tudo dentro da suíte e ainda foi embora sem pagar” (C2).*

*“Sim, uma vez cheguei no quarto e ele estava completamente sujo de coco. Nunca tinha visto uma cena assim, foi horrível!” (C3).*

*“Sim! Ouvimos choro de criança dentro do quarto e quando ligamos para o apartamento a mulher falou que não tinha criança nenhuma, acho que estavam tentando esconder ela” (C4).*

“Já sim, as vezes tem cliente que esquecem vibrador e outros produtos eróticos, essas coisas” (C5).

Ao serem questionadas se passaram por alguma situação constrangedora no ambiente de trabalho 2 delas negaram, disseram que nunca houve nada que as constrangessem. Já as outras 3 entrevistas relataram que entraram na suíte e encontraram um casal no ato sexual. Já quando perguntado o que mais as entristecem na sua profissão 3 delas falaram que as reclamações são a maior causa da frustração com o trabalho, já outra entrevistada cita as intrigas com a equipe.

*“Sim, recebemos reclamações desnecessárias, sendo que não fizemos nada” (C1).*

*“Já sim! Quando reclamam com a gente sem termos culpa” (C2).*

*“Sim, essas coisas de ficar limpando coco de cliente, é horrível!” (C3).*

*“Sim, quando brigam com a gente por besteira” (C4).*

*“Sim, alguns colegas ficam fazendo intriga, fofoca essas coisas” (C5).*

Como observado nos excertos acima a maioria das entrevistadas relatou a reclamação como maior causa de entristecimento com o trabalho, gerando assim uma frustração no ambiente laboral. Hernandez e Macêdo (2008, p.11) relatam que “as pesquisas evidenciam que as vivências de sofrimento aparecem associadas à forma como é constituída a organização do trabalho, isto é, à divisão e à padronização de tarefas com subutilização do potencial técnico [...] não-reconhecimento e pouca perspectiva de crescimento profissional”. Sobre o ambiente de trabalho foi perguntado como elas avaliavam o presente local de trabalho e sua

profissão, 2 delas (C2; C3) avaliaram como bom, já as outras camareiras avaliaram de forma diferente:

*“Eu acho que aqui é malvisto e também é cansativo trabalhar de camareira” (C1).*

*“Aqui é um ambiente muito pesado, motel pra mim tem clima desagradável” (C4).*

*“Aqui você trabalha muito” (C5).*

Como visto, elas foram unânimes em dizer que a profissão de camareira é fatigante, já que é um trabalho operacional muito pesado, podendo acarretar em doenças ocasionadas pelo trabalho como constatado por Ribeiro *et al.* (2013) em camareiras de motéis com problemas nos joelhos e na coluna nas regiões lombar e dorsal. Para isso, foi pedido que as entrevistadas relatassem se há muita mudança de camareiras e se elas gostariam de sair do trabalho delas, as respostas foram as seguintes:

*“Sim, desde que estou aqui vi umas 3 meninas irem embora, elas não aguentaram o ritmo do trabalho, é muito puxado. No momento eu não sinto vontade de sair” (C1).*

*“Sim, vi gente sair daqui, foram umas 7, elas não aguentaram trabalhar aqui. Sim, sinto vontade de sair por causa do preconceito” (C2).*

*“Sim, vi algumas saírem, acho que umas 5, não sei. Elas saíram porque acharam muito trabalhoso. Não sinto vontade de sair” (C3).*

*“Sim, umas 3 pessoas saíram daqui. Acho que não acompanharam o ritmo daqui. Sim saírei, acho o ritmo muito pesado daqui” (C4).*

*“Sim, umas 5 saíram, elas não aguentaram o trabalho. Sim sairia, o ambiente não é bom” (C5).*

Ao se analisar as respostas das entrevistadas pode-se constatar que a rotatividade do motel é muito alta, e que tal é justificada pelo ritmo de trabalho excessivo. Para Dejourns 1992 *apud* HERNANDES e MACÊDO, 2008 o sofrimento no trabalho tem relação com três causas, quando vivenciadas de forma inadequada: “conteúdo significativo do trabalho”; “conteúdo simbólico” e “conteúdo ergonômico”. Tais causas podem vim a justificar o interesse de sair do trabalho dessas entrevistas, bem como das que já haviam sido demitidas. Assim, ao serem questionadas sobre qual a principal motivação para o trabalho o salário foi o principal quesito em seguida apareceram “os filhos”.

*“A necessidade, porque preciso do dinheiro” (C1).*

*“O dinheiro, porque preciso pagar as minhas contas” (C2).*

*“O salário, para pagar minhas contas” (C3).*

*“O salário, porque preciso sustentar meus filhos” (C4).*

*“Meus filhos, porque preciso dá um futuro melhor para eles” (C5).*

Silva (2000 *apud* SILVA JUNIOR 2001) cita que a satisfação é uma comparação entre o esforço do trabalho e as recompensas percebidas. Isto demonstra que a causa da desmotivação e alta rotatividade do local é justificada pela rotina exaustiva e com poucas recompensas recebidas no trabalho.

Sobre a relação das camareiras com suas colegas de trabalho todas avaliaram como boa com exceção da C5 que relatou que tem uma difícil comunicação com as outras camareiras. Com relação ao convívio com os superiores a C5 e a C4 relataram que tem uma relação razoável com os mesmos, as outras falaram que tem um bom convívio. Ao avalia-

rem como é o clima de trabalho em um motel 3 das entrevistas falaram que é ruim por fatores como trabalho pesado e baixa remuneração, já as outras 2 apenas confirmaram que é bom, que o trabalho é desgastante, mas necessitam do dinheiro.

Ao serem questionadas se elas se consideravam felizes na vida e no trabalho e se elas se sentiam realizadas com a profissão todas falaram que na vida se sentem felizes sim, porém nenhuma se sente realizada com a sua profissão. Do mesmo modo foi quando questionadas se elas sentem que são reconhecidas no trabalho apenas 2 disseram que sim, o restante nega ser reconhecida.

*“Sim, acho que sou um pouco reconhecida, porque é difícil trabalhar muito do jeito que eu trabalho” (C1).*

*“Não, estou aqui há 3 anos e nunca fui reconhecida” (C2).*

*“Sim, eles gostam do meu desempenho” (C3).*

*“Não muito, a gente só faz nosso trabalho” (C4).*

*“Não, a gente limpa e não recebe nenhum elogio ou parabéns pelo nosso trabalho” (C5).*

Hernandes e Macêdo (2008) apontam que essa falta de reconhecimento acarreta em um trabalho automático e sem motivação. “Quando o trabalhador percebe que não há possibilidade de utilizar suas habilidades, suas potencialidades, sua capacidade criativa; e que não existe condição de crescer profissionalmente, adota a automação” (HERNANDES; MACÊDO 2008, p.12).

Por fim, como uma maneira de brevemente entender como elas enxergavam o plano de carreira foi solicitado que as entrevistas descrevessem como elas se imaginavam daqui a 3 ou 5 anos, as respostas foram as seguintes:

*“Eu quero quitar minhas dívidas e comprar um carro para minha família e ter um terreno em Lucena para construir uma casa” (C1).*

*“Eu quero comprar minha casa própria e voltar a estudar” (C2).*

*“Acho que estarei doente pela carga de trabalho” (C3).*

*“Quero está com minha casa própria” (C4).*

*“Na minha casa com um marido e filhos” (C5).*

Pelo que se pode analisar na entrevista as camareiras em grande parte estão frustradas com seu trabalho. Segundo as participantes por ser um trabalho extremamente cansativo e mal remunerado, além de não se sentirem reconhecidas e realizadas com a profissão, algumas delas estão trabalhando única e exclusivamente pela questão financeira. Pode-se destacar também que para os planos futuros nenhuma delas citam o trabalho como camareira, ou continuar na profissão ou galgar um cargo maior envolvendo essa área. Pelo contrário, como relata a C3, a mesma se vê futuramente doente por conta da carga de trabalho. Já nas outras entrevistadas percebe-se um sonho comum entre elas, o da casa própria e está junto da família.

## **Considerações finais**

O tema motel ainda é pouco discutido no meio acadêmico. Quando se trata de meios de hospedagem, ainda se faz “vista grossa” para enxergar a moteleria como um ambiente de trabalho e, sobretudo, de estudo. Com fontes bibliográficas específicas escassas, isto acabou se tornando um problema para o estudo. Não só na busca de referências, mas também ao longo da pesquisa houve certa resistência por parte

desses meios de hospedagem. Notou-se que por se tratar de um lugar “sigiloso”, e até mesmo um pouco secreto, os empreendedores criaram essa barreira para que estudos fossem realizados.

Permitir que pesquisas sejam realizadas nos estabelecimentos, pode trazer consigo resultados enriquecedores, como *feedbacks* de sua equipe, pontos fortes e pontos fracos, e principalmente a satisfação de seus clientes internos, mas a moteleria ainda vive um cenário de resistência a um novo mercado que se mostra cada vez mais transformado e exigente, através de estudos baseados nesse tema, e até mesmo na qualidade do serviço prestado aos seus clientes. Tais estudos podiam colaborar como um pivô de transformações dos serviços prestados aos clientes internos e externos.

Para realização desse estudo foi pesquisado vários hotéis para se realizar as entrevistas com as camareiras, porém apenas um aceitou. Os que se negaram para realização da pesquisa diziam que não tinham interesse, que estavam ocupados, não poderiam atender no momento. Após ser concedida a entrevista por parte do empreendedor, veio outro contratempo, a objeção por parte das entrevistadas, que não davam abertura para ampliar a pesquisa, seja pelo medo da repercussão de suas respostas, por se encontrarem no ambiente de trabalho, ou talvez, simplesmente, pela correria da função.

Mesmo com esses embaraços ao longo de estudo, os resultados foram satisfatórios e os objetivos elencados a princípio foram alcançados. Primeiramente sobre as dificuldades das camareiras, o que se nota pelos relatos das entrevistadas é o sofrimento advindo do preconceito social resultante do trabalho que estas desempenham, isto é, o motel ainda é socialmente enxergado como um ambiente inadequado para se trabalhar, ou ainda, se estabelecem associações que não correspondem

ao trabalho de camareira, como por exemplo, que são profissionais do sexo. Além de tudo isso, outro fator desencadeador do sofrimento é a rotina de trabalho, que foi citada em vários momentos como pesada, fatigante e com má remuneração.

Além dos fatores supramencionados, todas apontaram a dupla jornada de trabalho, isto é, segundo elas o labor continua com a rotina de casa, cuidando de filhos e da arrumação da própria residência. Para tanto, o somatório de todos estes fatores favorece a alta rotatividade dos colaboradores do motel, levando a conclusão do segundo objetivo.

Foi alegado por parte das entrevistadas que não existem grandes exigências para a contratação de camareiras, pois observou-se que nenhuma delas tinha trabalhado anteriormente no ramo. Além desse fator, detectou-se também que, segundo elas, não há uma motivação para o trabalho além do salário, mesmo que pouco, pois elas não recebem nenhum elogio, nem muito menos gratificação pelo serviço realizado. Concluindo assim o terceiro objetivo do estudo.

Para tanto, diante do que foi exposto percebe-se que o trabalho de camareira de motel é árduo e o próprio local de trabalho não colabora na valorização da profissão, faltando investimento na motivação e na diminuição da carga de trabalho para elas. Também deve ser considerado que o motel ainda é considerado como um local malvisto, fazendo até com que pessoas que trabalham lá sofram preconceito.

Para isto é necessário que haja mais investimento em estudos, reportagens e materiais que demonstrem que o motel não precisa ser encarado com maus olhos. Outros estudos precisam transpor os limites do óbvio e adentrar em terrenos ainda não explorados. Para isso, sugerem-se estudos voltados as representações simbólicas dentro dos

estabelecimentos hoteleiros, bem como a visão dos gestores moteleiros sobre a administração de tais organizações.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR 15047:2004. **Turismo – Camareira ou Arrumador-Competência de Pessoal**. 1º ed. Rio de Janeiro: ABNT Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/pesquisas?searchword=turismo&x=0&y=0>> Acesso em: 07 de agosto de 2016.

BAÊTA, Mônica Siqueira. **O departamento de governança na hotelaria de categoria superior da avenida beira-mar: Uma avaliação dos serviços prestados aos clientes**. 2015. 124 f. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2015.

BORELLA, H. **Motéis: Assimetrias e Simetrias com a prática hoteleira**. Porto Alegre: Senac, 2005.

CÂMARA, Cristiane da Silva. **Governança**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 76p. 2012.

CANDIDO, Índio. **Governança em Hotelaria**. 4 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CARVALHO, Carla Baylão de. **Representação Social dos Motéis para Brasileiros**. 2003. Monografia (Especialização em Docência e Pesquisa em Turismo e Hospitalidade). Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva. 586p.2006.

CZEKSTER, Michele Dorneles Valent. **Sufrimento e Prazer no trabalho de docentes em escola pública**. 2007. 152 f. Dissertação

(Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

DAVIES, Carlos Alberto. **Cargos em Hotelaria**. 4 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho. Estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Oboré, 1987.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisas Qualitativas: Tipos Fundamentais**. Revista Administração de Empresas, São Paulo: v. 35 n. 3 p. 20-29, mai/jun. 1995.

HERNANDES, J.C; MACÊDO, K.B. **Prazer e sofrimento no trabalho numa empresa familiar: O caso de um Hotel**. Revista gestão Organizacional, Chapecó: v.1 n. 1 p. 7- 19, Jan/ Jun. 2008

JUSBRASIL. **Camareira será indenizada por ter que conviver com situações humilhantes no motel**. Disponível em: <<http://pndt.jusbrasil.com.br/noticias/2727827/camareira-sera-indenizada-por-ter-que-conviver-com-situacoes-humilhantes-no-motel>> Acesso em: 18 de agosto de 2016

LATTIN, Gerald W. **Administración moderna de hoteles y moteles**. México: Trillas, 1975 (reimpressão 2000).

MALTA, Marize. Do boudoir ao motel: cultura visual, imagens decorativas e lugares íntimos para o sexo. **Revista Esboços**: histórias em contextos globais, v. 15, n. 19, p. 199-216, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTA, A.M.G da; WADA, E.K; FREITAS, N. **Hospitalidade em motéis: O setor moteleiro em São Paulo desde os anos 1990.** In: VII Fórum Internacional de Turismo de Foz do Iguaçu, 2013.

NOVAES, Carlos Eduardo. LOBO, César. **Sexo Para Principiantes – Da Idade das Cavernas à Era dos Motéis.** São Paulo: Editora Ática, 2003.

PORTAL DE NOTICIAS G1. **Dias dos namorados deve movimentar R\$ 42 milhões de em motéis do país.** Jun 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/06/dia-dos-namorados-movimentara-r-42-milhoes-em-moteis-do-pais.html>> Acesso em: 27 de outubro de 2016.

PRZYBYLSKI, Inês Machado. **Motéis e Hospitalidade: A identidade Preservada.** ANAIS VI Seminário de Pesquisa do Mercosul- Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2010.

RATES, Jean Marcel Pereira. **Prazer e Sofrimento no trabalho: Um estudo com sargentos de uma instituição militar.** Monografia (Graduação em Psicologia) UniCEUB/FACS, Brasília, 2007.

RIBEIRO, A.L.S; PONG, B.T.T; SILVA, I.B.F; BORGES, T.M.D; PINHEIRO, T.M.A. **Análise da atividade de camareiras de uma empresa do setor moteleiro: Uma abordagem biomecânica.** In: XXXIII encontro nacional de engenharia de produção. Salvador, Bahia, 2013.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica.** FAETEC/IST – Paracambi – 2007.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da. **Satisfação no Trabalho: Um estudo entre funcionários dos Hotéis de João Pessoa.** Psico USF vol.6 no.1 Itatiba Jan./June 2001. Disponível em :<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712001000100007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007)> Acesso em: 6 de agosto de 2016.

SOARES, Leonardo. **Governança**: diferencial competitivo na hotelaria. fev. 2008. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:z9RNd4cDT7sJ:hotelariahospitalidade.blogspot.com/2008/02/governana-de-hotel.html>> Acesso em: 03 de agosto de 2016.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. Tradução Élcio de Gusmão Verçosa Filho. Barueri: Manole, 2002.

YANES, Adriana Figueiredo. **Governança em hospedagem**. São Paulo: Saraiva, p. 104, 2014.

# OPERACIONALIZAÇÃO DE EVENTOS: UM ESTUDO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DO SETOR DE EVENTOS COM OS DEMAIS SETORES DE UM HOTEL

Maria Helena Pereira Luiz  
Aline Gisele Azevedo Lima de Barros

## Introdução

O presente estudo foi realizado para que se possa compreender melhor como acontece a comunicação entre o setor de eventos e as demais áreas de um meio de hospedagem, considerando a importância da comunicação dentre os setores.

Os hotéis são de grande importância para o turismo, e para os eventos são indispensáveis, pois lhe oferece uma infraestrutura onde é utilizada salas de reuniões, salões de festas, *buffet*, entre outros.

Segundo a definição de Castelli (1991) um hotel seria um estabelecimento comercial voltado para a hospedagem, que dispõe para seus hóspedes uma residência toda mobiliada, com banheiros exclusivos, para uma ocupação provisória, oferecendo um serviço de alimentação completa além de outros serviços fundamentais para a atividade hoteleira.

Atualmente, a hotelaria promove a execução de viagens e atende a todos os diferentes tipos de interesse da sociedade. Esse tipo de seg-

mento da área de turismo possibilita variados tipos de ambientes que consegue atender as necessidades de descanso, lazer, eventos, negócios, compras ou alimentação.

Com a finalidade de ampliar ainda mais o mercado hoteleiro, o setor de eventos tem usado suas ferramentas para inovar e se destacar entre seus concorrentes, pois o evento em si pode ser comparado a um produto onde o mesmo deve se destacar e inovar para que possa satisfazer as expectativas e necessidade de seu público. Sendo assim, os eventos estão cada vez mais atraindo toda a atenção dos segmentos hoteleiros fazendo com que se desenvolva ainda mais, e com isso, classifica-se como um segmento de grande crescimento na atualidade.

Os eventos são encontros planejados que envolvem pessoas desde o início da sua organização até a finalização das ideias, ocorre em um espaço onde abriga variados tipos de pessoas com expectativas e interesses diferentes uns dos outros em um determinado período de tempo com isso permitindo a realização de conhecer e apresentar novos mundos dentro daquele mesmo espaço mantendo sempre o foco do acontecimento e estabelecendo contatos (ZANELLA, 2006).

Com a importância das necessidades e expectativas o evento se torna um meio socioeconômico tratado de forma profissional, e para que haja um bom funcionamento desse evento é aconselhável que, a empresa promotora contrate um serviço de uma empresa organizadora de eventos para se ter melhores resultados.

Sabendo da grande importância da realização de eventos, tende-se a impor dentro da empresa prestadora do serviço um grande planejamento onde a probabilidade de falhas seja mínima possíveis, pois nesse tipo de serviço é importante que tudo ocorra perfeitamente e nos

mínimos detalhes, sem demonstrar todo o processo que foi realizado antes do acontecimento e durante sua organização.

Por isso que neste estudo a questão de pesquisa é: como acontece a operacionalização do setor de eventos e a sua comunicação com os demais setores do hotel para a realização dos eventos? Através deste questionamento, desenvolveram-se os objetivos geral e específicos.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a operacionalização do setor de eventos e a sua comunicação com os demais setores do hotel para a realização dos eventos. E como objetivos específicos, para entender o que é necessário para realização dos eventos em um hotel, decidiu-se por apresentar os setores que o setor de eventos deve se comunicar; identificar como acontece a comunicação entre esses setores; e descrever os benefícios de uma boa comunicação entre os setores envolvidos.

O presente estudo veio destacando esse tema para apresentar aos futuros pesquisadores a grande importância da comunicação especificamente do setor de eventos e os demais setores de um hotel. O setor de eventos tem uma ligação com todas as áreas operacionais que compõe um hotel e com isso essa comunicação se torna ainda mais importante, pois sem uma comunicação de qualidade esses setores não terão um bom desempenho em sua função. Dessa forma ao ter essa comunicação esses departamentos funcionais conseguem manter toda a empresa sempre bem informada de tudo o que acontece interna e externamente, com isso diminuindo todas as possibilidades de erros durante o período de trabalho.

## Fundamentação teórica

### ***A hotelaria: evolução histórica e conceituação***

Neste artigo a abordagem do segmento hoteleiro é de grande significado por isso se iniciará aqui as apresentações e definições de um hotel.

A história da hotelaria pode ser contada desde os tempos das civilizações Suméria e Egípcia em que havia uma necessidade de ter um local onde se pudesse repousar enquanto estivesse distante de sua casa (ISMAIL, 2004). Entretanto, Castelli (2002, p. 30) diz que “foi por necessidade dos povos que desde do início da história se deslocavam por longas distâncias afim de trocar seus excedentes com outros povos, então precisavam de abrigos e alimentos durante essas viagens de longa duração”. Também destaca que as primeiras estruturas feitas para pernoitar foram erguidas no Oriente Médio, por todas as rotas de comércios e caravanas há 4.000 anos.

De origem francesa a palavra hotel (hôtel) segundo Dias (1991, p. 23) era conhecida como “casa do rei da França, termo esse que generalizou para denominar posteriormente prédios suntuosos e luxuosos, públicos ou privados”.

A partir do século XIX foi registrado o surgimento do primeiro hotel europeu, construído para ter acomodações e já cobravam de seus clientes um valor estimado para que os mesmos pudessem utilizar de seu quarto e de seus serviços de alimentação.

Percebe-se que a hotelaria vem se desenvolvendo com o passar do tempo e passando por diversas mudanças até se concretizar, ocasionando uma transformação em método de estruturação e organização

dos meios de hospedagem. Essa transformação só pôde ocorrer através da Revolução Industrial e do crescimento do Capitalismo, com isso, esse tipo de atividade passou a ser especificamente uma ação que começou a gerar práticas econômicas.

Castelli (2002, p. 193) mostra que “o setor hoteleiro pode ser compreendido como uma organização que mediante a um valor pago que é referente a diária pode ser oferecido um alojamento onde não há discriminação a qualquer que seja o tipo de sua clientela”.

Os hotéis como um tipo de meio de hospedagem são constituídos dentro da área de turismo um dos agentes econômicos de grande importância nas localidades ou região.

Segundo autor Janeiro (1991) o hotel é definido como um estabelecimento onde deverá apresentar um serviço de boa qualidade com refeições, bar, tratamentos de roupas, informações turísticas e de caráter geral. Já Castelli (1991) afirma que um hotel é uma empresa prestadora de serviços que pode se diferenciar de outras empresas que seja do tipo industrial ou comercial.

O produto principal de um hotel segundo suas definições é a sua acomodação que é seguido por outros tipos de serviços que geralmente são: alimentação, lazer, salas de reuniões e congressos, informações turísticas, serviços de quarto, lavanderia entre outros.

Em todo caso todos os hotéis se preocupam com seu serviço de acomodação, com seu atendimento diferenciado que lhe dará um grande destaque entre outros hotéis, a partir daí será definido dentro do mercado hoteleiro.

Segundo Castelli (1991, p.24),

para conquistar a demanda é necessário satisfazer as necessidades e exigências de um consumidor já habituado com a prática do turismo. É preciso oferecer-lhe um produto já acabado e de ótima qualidade. Isso significa também serviços de primeira qualidade, em especial aqueles referentes à hospedagem, já que o hotel é um dos principais suportes de roteiro turístico.

Como se observa a hotelaria dá destaque a seus serviços oferecidos, sendo esses serviços intangíveis onde o hóspede só poderá sentir ao experienciar este serviço, são também inseparáveis, pois antes mesmo do consumo o serviço terá que ser vendido, ele também é simultâneo pois ao produzir ele pode ser consumido no mesmo momento, será também perecível pois não poderá ser estocado com isso deverá ser momentâneo e não futuro e por fim variável onde irá depender de quem, onde, quando e como está sendo utilizado no mercado.

### ***Tipologia, organização e estrutura dos meios de hospedagem***

Dentre os meios de hospedagem o hotel se destaca nas literaturas. A palavra “Hotel” é derivada do francês que foi adotado no português no sentido de hospedaria que tem como significado inicialmente de casa mobiliada onde se instalavam viajantes, oferecendo um bom tratamento. (CASTELLI, 2002)

Dessa forma, pesquisas mostram que apesar de existir variados tipos de hotéis com diversos valores, alguns turistas que viajam a lazer ainda preferem casa de amigos ou familiares para se hospedarem,

mas quando se trata de turismo de negócio e de eventos o destaque é positivo.

Em virtude da diversificação da demanda, com diferentes perfis dos viajantes, juntamente com diferentes motivos da viagem e com a competição entre os estabelecimentos, encontra-se hoje uma grande demanda de serviços diferenciados tentando satisfazer todos os tipos de necessidades dos seus clientes, surgindo assim as tipologias de cada um deles. Se atentando assim especialmente a cada perfil dos seus hóspedes, dando uma maior atenção para suas características, gostos e necessidades.

A grande variedade de hotéis pode ser observada a partir de vários termos utilizados para denotar cada um dos tipos. Os hotéis são referidos como de luxo, resorts, comerciais, residenciais, de trânsito e vários outros. Cada um desses termos serve como indicação do padrão da localidade, ou de um tipo específico de hóspede que constitui o mercado de um determinado hotel. (MEDLIK; INGRAM, 2002, p.11)

Com tanta complexidade no mercado hoteleiro, é interessante caracterizar novos tipos de atrativos para que se consiga atender com mais eficiência toda a demanda vindo do mercado, pensando dessa forma tem-se para ofertar os mais variados tipos de hotéis como exemplo os econômicos, hotéis-fazenda, de selva, spas, de aeroportos entre outros, o que diferencia cada um é o tamanho, a localidade, suas instalações as características dos apartamentos, sua localização no próprio edifício (andares superiores) e sua localização geográfica (em frente ao mar), tudo isso interfere no preço do produto.

Com base em Cândido e Vieira (2003, p.12) tem-se a seguir algumas tipologias de meios de hospedagem e suas características:

- Albergues: esse tipo de hospedagem é destinado aos estudantes, peregrino, excursionista e andarilhos, local simples onde se oferece basicamente um local para dormir com cama, colchão e é oferecido apenas para um pernoite;
- Apartamento: unidades com alojamento mobiliados com uma pequena cozinha acoplada a um dormitório. É de fácil acesso onde não existe hotéis ou onde o mesmo é de pouca quantidade para a demanda turística;
- Bangalôs: esse tem uma grande semelhança aos apartamentos, pois são mobiliados e com uma pequena cozinha pode ser ou não independente do quarto. Podem ser encontrados em lugares montanhosos, em estações de esquis pois o mesmo prioriza a arquitetura do local.
- Chalés: geralmente são de construções rústicas, de madeiras que é encontrado em lugares próximos a rios, lagos, montanhas, bosques e também tem semelhanças com apartamentos por serem mobiliados e com cozinhas;
- Hotéis-cassino: esse tipo de hotel não existe no Brasil pois não é permitido os jogos de azar, e é justamente para esse tipo de público que ele almeja. Jogos de Cassino. Com seu alojamento secundário, mesmo oferecendo ao seu público serviços de alimentação e bebidas, a maior preocupação dos hóspedes são os jogos de azar.
- Hotel de Férias e lazer: tem a finalidade de atender aos hóspedes que vem apenas para o lazer então são afastados

das grandes metrópoles e possuem instalações com recreação como atrativo principal;

➤ Pensões: estabelecimento de pequeno porte, geralmente explorado por famílias e oferece além de sua hospedagem, alimentação caseiras e simples.

E falando de suas estruturas organizacionais o hotel é praticamente formado por setores administrativos, comerciais onde se faz parte a comunicação (eventos e vendas), e junto a esses setores também vem o setor de hospedagem que é complementado com a recepção, reservas, portaria social/concierge, telefonia e governança e também com um dos principais setores que é o de Alimentos e Bebidas (A&B) que vem em conjunto com o *maitre* executivo, chefe de cozinha, chefe de *stewarding*, chefe de copa e *maitre*. (CANDIDO; VIEIRA, 2003).

O setor hoteleiro passa por variados momentos durante o ano, é afetado pela sazonalidade e com isso possui altas e baixas temporadas, para que essa característica não afete com tanto impacto, geralmente o hotel possui áreas afins que ajudam passar por esses momentos, o setor de eventos está presente para ajudar a resolver esse tipo de problema.

Dias e Pimenta (2005) enfatizam que os eventos nos meios de hospedagem são necessários para combater a sazonalidade. Em uma segunda opinião o autor Bahl (2003) diz que os eventos são tidos como alternativas para uma boa contribuição, pois consegue manter a alta taxa de ocupação e com isso trazem lucros e conseguem deixar a imagem da empresa com mais força e credibilidade na área do setor hoteleiro. Sendo assim, além da captação dos próprios eventos, este meio acaba sendo um captador de clientes para os meios de hospedagem.

Com toda essa importância, cada vez mais os eventos vêm sendo utilizados como um método de incentivo para o aumento da capacidade hoteleira no mercado (CASTELLI, 2002). E por isso a importância de se estudar como acontece a comunicação interna dentro do estabelecimento para que esses eventos se estruturem dentro dos meios de hospedagem.

### ***Comunicação interna entre os setores do hotel***

O hotel é movido por gestores que devem possuir uma boa comunicação tanto com a parte externa como também com a área interna do seu estabelecimento. A comunicação interna antes de tudo vem de uma comunicação interpessoal, pois necessita primeiramente de uma ligação com as pessoas dos mais diversos setores que compõem o estabelecimento (CURVELLO, 2012).

A comunicação interpessoal é considerada como uma interação de ambiente conversacional onde é possível ter fácil acesso a comunicação, chegando assim a interferir na informação verbal e não-verbal entre as pessoas que trabalham. Concordando com esse pensamento a autora Casado (2002) considera que esse tipo de comunicação é um dos pilares de maior importância quando se trata de gestão de pessoas dentro das organizações e conclui destacando quatro formas mais presentes nas comunicações interpessoal que são: verbal, não-verbal, simbólica e para linguística.

Independentemente de como se dá a sua comunicação, as organizações não podem ter a ilusão de que todos os meios comunicativos irão sempre causar efeitos positivos desejados, ou até mesmo achar que são todos respondidos e aceitos da mesma forma que foram aplicados.

A comunicação interna é um conjunto de ações que é coordenada pela organização, tendo como objetivo ouvir, informar, mobilizar, educar e estabilizar a coerência interna em volta de valores que necessitam ser reconhecidos e publicados para todos que contribuem com uma construção de uma imagem pública bem vista por todos.

Os autores Cereja e Magalhães (1999, p.26) afirmam que “ao emitir uma mensagem que seja de fácil entendimento pode-se modificar a pessoa que entendeu, a isso se dá o nome de comunicação”.

O responsável pelo ato de transmitir a comunicação é o emissor que em algum momento transmite uma mensagem para o receptor, ou seja, alguém que recebe a mensagem, a informação e codifica para melhor entendimento a mensagem que foi recebida.

Para Martins e Zilberknop (2003, p.27)

o processo da comunicação ocorre quando o emissor (ou codificador) emite uma mensagem (ou sinal) ao receptor (ou decodificador), através de um canal (ou meio). O receptor interpretará a mensagem que pode ter chegado até ele com algum tipo de barreira (ruído, bloqueio, filtragem) e, a partir daí, dará o *feedback* ou resposta, completando o processo de comunicação.

Os indivíduos se relacionam como seres interdependentes e com isso conseguem ser influenciados por um grupo de pessoas e juntos conseguem mudar a realidade a qual estão inseridos. Segundo Bordenave (1994) é através da comunicação que se torna possível as pessoas compartilharem suas experiências, ideias e seus sentimentos. E o mesmo ainda acrescenta que sem o ato da comunicação, todos os seres humanos seriam dentro de si um mundo fechado.

Tavares (2009) entende que a comunicação interna representa um sistema onde existe a comunicação entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa), aumentando ainda mais a comunicação entre cada departamento, unidades, setores, funcionários, diretores e presidente.

Portanto, os elementos que englobam uma organização é a comunicação que é constituída pelo desejo de servir, esse tipo de elemento deve ser encontrado em todas as organizações. Segundo Bernard (1971) para conseguir incentivar, as pessoas devem saber se comunicar da forma correta.

A comunicação interna tem o poder de conseguir um destaque maior perante o mercado, tendo o seu planejamento estratégico e tático ao seu favor, e assume posições favoráveis perante o mercado externo. Marcchiori (1995) enfatiza que com isso o poder da imagem da organização só se faz mais forte.

A comunicação é um meio que facilita a interação entre os setores, principalmente na área hoteleira onde esse meio é destaque em todos os serviços. Não se pode inibir esse ato dos funcionários, pois para que haja um andamento de cunho profissional tem que existir uma boa comunicação principalmente entre os setores internos dos hotéis, para que não aconteça um problema maior e que seja explícito ao ponto de transparecer ao público externo.

Dentro de cada meio de hospedagem existem vários setores que são interligados com um mesmo objetivo, de conseguir passar para seu cliente o melhor resultado de seus serviços. Todos se utilizam de um meio de comunicação interna que em momento algum é passado através da estrutura onde separa os funcionários dos hóspedes.

Cada empresa decide qual meio de comunicação é mais viável, com o avanço dos estudos tem-se hoje uma gama das mais diversas variedades de meios de comunicação que vai das mais informais as mais formais, abrangendo a área do marketing, em que Kotler (1998) diz que o marketing além de desenvolver um bom produto, define preços e distribui o serviço/produto ao seu público alvo, além de enfatizar que na empresa exista uma comunicação efetiva com seu público interno.

Cada tipo de comunicação traz consigo uma forma de fazer com que todos consigam expor suas opiniões, ideias e sugestões para a melhora de seu ambiente de trabalho, conseguindo manter um bom relacionamento e uma boa fluidez de seus serviços prestados.

Para o funcionamento de um meio de hospedagem não é diferente, a comunicação interna entre os setores se faz primordial, principalmente no objeto de estudo deste artigo, o setor de eventos, que necessita desta comunicação com vários setores para poder funcionar.

## **Eventos**

Em primeiro caso as pessoas entendem eventos como uma comemoração, uma festa ou algo do tipo. Segundo Mello Neto (2001) independentemente de sua natureza e seus objetivos, ele é considerado um meio de entretenimento. Com isso faz-se uma ligação entre uma produção de eventos e a atividade de lazer. Entretanto existem variados tipos de eventos, que mostram além do que um simples momento de lazer e descontração. O autor Zanela (2004, p.5) diz que, os eventos:

são definidos como reuniões organizadas por grupos de pessoas ou empresas com datas, hora e local definidos, com um propósito de festejar importantes e significativos acontecimentos ou obter contatos

com áreas afins como: comercial, cultural, esportiva, social, religiosa, científica entre outros tipos que o mesmo tenha despertado interesse.

O evento assim como um produto, tem que ser o mais inovador possível, pois deve satisfazer seu público, criar também expectativas para quem é convidado a participar e ser acessível para um maior número de pessoas possível. O nome também tem que ser bem planejado, pois tem que ser fácil para que todos memorizem e forte para que desperte a curiosidade de colaboradores. Para que o evento se destaque ele tem que ser inusitado, inovador e desafiante. É o poder vivenciar algo de diferente ou até mesmo surreal onde cada pessoa sinta o interesse de participar.

Conceitua-se eventos derivado do latim *eventu* que tem como significado o sucesso, ou acontecimento (DUARTE, 2001). Junto a essas definições é também encontrado a de Abdon (1999) ao constar que os eventos são acontecimentos que tem origem da Antiguidade, que atravessaram longos caminhos da história da humanidade até chegarem aos dias atuais com o objetivo de fazer crescer ainda mais a ligação do relacionamento interpessoal.

Britto e Fontes (2002) destacam a importância de saber quais são as tipologias dos eventos e as características de seu público alvo para que se possa planejar e organizar o evento da melhor forma, usando todo esse conhecimento para identificar suas necessidades e tomar as devidas providências para a sua realização.

Dentre os tipos de eventos mais frequentes tem-se os encontros, congressos, simpósios, mesas-redondas, debates, assembleias, workshops, conferências, jornadas, feiras, exposições, etc.; treinamentos, lançamentos de algum produto, eventos de incentivo; os socioculturais

formado por: músicas, espetáculos de dança, peças teatrais, bailes de formatura, comemorações e casamento e os eventos esportivos (BRITTO; FONTES, 2002)

Além do estudo das tipologias para definir cada tipo de evento, deve-se estudar também o público alvo que deseja atingir. Segundo Matias (2001) os eventos são classificados ao fazer uma relação ao seu público alvo, interesse, tipologias e dimensão.

Com relação ao público e área de interesse, as organizações promovem eventos fechados que acontecem em determinadas situações e com seu público específico que são convocados a participar. Existem também os abertos para atingir o público em geral, que tem como escolha participar ou não, pois a inscrição do mesmo é gratuita. Esse tipo de evento atinge todas as classes de público (MATIAS, 2001).

Todo evento realizado independente do seu tamanho ou tipo é acima de tudo um sonho, uma expectativa que se cria, pois, os clientes desejam ser recebidos com um tipo de atendimento que lhe faça se sentir único. Hoje em dia para que se possa destacar entre seus concorrentes é importante ser amigo do seu cliente e não um simples fornecedor. É se comprometer com seus clientes e oferecer o seu melhor atendimento (LAGE, 2004).

Outro ponto importante é quanto aos locais que esses eventos podem acontecer, desde casas de festa, passando pelas ruas, como nos grandes e pequenos centros de convenções das cidades e nos próprios meios de hospedagem, com salas para reuniões até mesmo centros de convenções internos.

## ***Eventos em meios de hospedagem***

O evento vem sendo visto como uma opção de reestruturação para muitos empreendimentos, principalmente quando estes passam pela sazonalidade. Goidanich (2003) ressalta que a realização de eventos traz esperança, ou seja, os eventos agregam muitos valores ao local onde é sediado em seus mais variados tipos e aspectos.

A principal característica do hotel é a sua hospedagem, segundo Souza (2003, p.80) “é de grande importância que o estabelecimento hoteleiro consiga vender o maior número de UH’s possível, pois caso não consiga o mesmo não poderá ser recuperado”. Com isso através da realização de eventos no hotel é possível hospedar os participantes e atingir o maior nível de ocupação de suas UH’s. Além da ocupação os participantes também utilizam serviços de outros setores.

Bahl (2003, p.122) afirma que “a promoção de eventos é uma alternativa que pode contribuir para manter a alta taxa de ocupação, além de trazer lucros e consolidar a imagem da empresa”. E o autor ainda afirma que a realização de eventos contribui com a maior parte da lucratividade dos setores de Alimentos e Bebidas (A&B) e de hospedagem.

Existem duas formas em que o setor de eventos pode atuar dentro de um hotel: primeira, o setor pode apenas locar o espaço para que alguma empresa ou instituição possa organizar o seu próprio evento; segunda forma, pode ser feito através de uma captação de eventos onde o mesmo pode organizar. Nesse caso o setor é responsável por todo o desenvolvimento e pelo planejamento desde a realização até a avaliação (DIAS; PIMENTA, 2005).

Através do setor de eventos dentro do meio de hospedagem é realizado a captação ou negociação de eventos (CASTELLI, 2003). Esse setor existe já com o intuito de operacionalizar as vendas dos produtos que estão à disposição dentro do empreendimento.

Segundo Cândido e Vieira (2003) entre outras atividades que são disponíveis dentro desse departamento estão as de: organização de banquetes, coquetéis, jantares, casamentos, eventos sociais em geral, seminários, cursos, palestras, desfiles, entre outros. Tudo é organizado por funcionários capacitados, coordenador de eventos, auxiliares e equipes de montagem e desmontagem de equipamentos e alguns outros colaboradores.

Para que tudo tenha resultados satisfatórios, com qualidade na prestação dos serviços e que consiga alavancar ainda mais a economia da empresa hoteleira, o autor Bahl (2003) afirma que o setor de eventos deve estar inteiramente interligado com os demais setores do meio de hospedagem, como exemplo os setores de alimentos e bebidas, de reservas, de marketing e a gerencia geral. Com esse tipo de ligação a empresa consegue promover os serviços oferecidos com excelência.

Com esse destaque nos meios de hospedagem, os eventos na hotelaria vêm aumentando em um ritmo cada vez maior, dessa forma os hotéis estão cada vez mais se empenhando para conseguir um destaque diferenciado neste mercado do setor hoteleiro (MELO NETO, 2001).

## **Procedimentos metodológicos**

A pesquisa foi realizada em caráter exploratório que tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar ideias e até mesmo conceitos, pois “habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e do-

cumental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso” (GIL, 2008, p. 27)

Nesse caso a pesquisa tem uma abordagem qualitativa, para conseguir entender o que os indivíduos ou grupos podem atribuir à um problema social ou humano, sendo assim, Creswell (2007) relata que o processo da pesquisa qualitativa envolve as questões e os procedimentos que emergem dos dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo seu pesquisador acerca do significado dos dados. Sendo assim, a pesquisa qualitativa é inteiramente interpretativa, onde o pesquisador faz a interpretação de todos os dados, fazendo com que o mesmo consiga tirar suas próprias conclusões. Portanto, quanto mais complexa, interativa e abrangente melhor será o estudo qualitativo.

A pesquisa também se caracteriza por ser um estudo de caso, Michel (2015) diz que o estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito de compreender fatos, fenômenos sociais. Gil (2008) complementa informando que o estudo de caso é um meio utilizado com mais frequência entre os pesquisadores sociais, pois o mesmo consiste em diferentes propósitos tais como: estudar situações reais onde não há limites, mostrar a real situação onde vem sendo realizada a presente investigação, e explicar os mais diversos tipos de fenômenos em situações complexas onde não há possibilidade de fazer nenhum tipo de levantamentos de dados ou experimentos.

Dessa forma a pesquisa teve como sujeito um profissional da área de eventos com experiência no mercado do setor de eventos na hotelaria da cidade de João Pessoa, e por não conseguir contato e nem

abertura com mais profissionais deste setor decidiu-se realizar a coleta de dados com este profissional mencionado.

Por isso, para coletar as informações necessárias decidiu-se como instrumento de coleta de dados por um roteiro estruturado de entrevista, que segundo Michel (2015) a entrevista é um encontro de duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto mediante a uma conversação de natureza profissional.

Dessa forma o roteiro de entrevista foi elaborado com questões abertas com o objetivo de captar a experiência profissional do entrevistado no setor de eventos dentro de um hotel. A entrevista foi realizada no dia 25 de outubro de 2018 sendo utilizado um gravador para a pesquisadora poder captar o maior número de informações. E a análise foi feita através da interpretação das respostas do entrevistado à luz do referencial teórico.

## **Análise dos resultados**

### ***Análise do perfil do entrevistado***

A entrevista foi realizada com um participante, pois muitos não estavam disponíveis para responder a entrevista. Para a realização da entrevista foi utilizado um gravador com a permissão do entrevistado para que se obtivessem mais informações e melhores resultados (MICHEL, 2015). Em seguida, a entrevista foi transcrita com muita cautela para não revelar o verdadeiro nome da pessoa entrevistada.

Iniciando-se a entrevista buscou-se saber o perfil do entrevistado, que é do sexo masculino, Bacharel em Hotelaria formado pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), e que trabalhou quatro anos e seis

meses em uma rede hoteleira como assistente de eventos. É interessante informar que no dia desta entrevista fazia um mês que o entrevistado tinha saído do hotel onde trabalhava como assistente de eventos.

### **Análise da entrevista**

Ao iniciar as questões indagou-se primeiramente sobre quais seriam as funções, atribuições e atividades que o setor de eventos tem em um hotel e o entrevistado respondeu que:

*“As atribuições basicamente se dão de, trazer uma movimentação extra ao hotel no período de baixa né, essa é uma das suas atribuições, agregar valor ao hotel também seria outra atribuição certo e... é fazer com que o hotel tenha uma divulgação dos seus serviços é... fora a hospedagem né que ele agrega a outro tipo de serviço certo? A função é de manter o hotel com movimento em plena baixa temporada né, e as atividades que compreendem além do aluguel de salão de eventos a gente utiliza é... dentro do hotel o serviço de coffee break o serviço de almoço, jantar e... coquetéis também são realizados dentro do... do hotel. Há outros tipos de serviços que ai vai depender de cada... de cada empreendimento como por exemplo fazer um casamento, é... utilizar espaço para igrejas, vai da demanda do que o cliente quer e do que... é... o hotel pode realizar de acordo com sua estrutura”.*

Percebe-se na fala do entrevistado que o setor de eventos dentro de um hotel agrega muitos valores assim como confirma o autor Goidanich (2003), ao expor como o setor de eventos pode alavancar ainda mais a economia do hotel podendo trazer para dentro do hotel os mais diversos tipos de eventos, corroborando com os autores Dias e Pimentata (2005) que falam sobre essa diversidade de eventos, juntamente com

Vieira (2003) que ressalta sobre as mais diversas atividades que devem compor esse departamento.

Em seguida foi questionado de quantos funcionários em média ocupam o setor de eventos, e o entrevistado respondeu que: *“vai depender do tamanho do setor de eventos, há hotéis com dois ou três funcionários, há hotéis com apenas um funcionário, há hotéis que não tem funcionários no setor de eventos é apenas a venda do espaço”*. Então esse tipo de setor segundo a resposta do entrevistado não tem tanta demanda por funcionários vai depender realmente do hotel, e o entrevistado ainda ressalta mais na frente que *“o setor é atendido normalmente por mensageiros, por recepcionistas, mas não tem muita demanda excessiva não, vai depender realmente do tamanho do hotel da área de eventos”*.

Ao continuar a entrevista foi questionado sobre a maneira que o setor de eventos consegue minimizar a sazonalidade e com isso ajudar o hotel. E o mesmo enfatiza *“o cliente precisa de um local completo”*, como é mostrado a seguir:

*“Ele consegue aplicar tarifas diferenciadas de acordo com... a... necessidade do cliente, e o cliente mesmo eles buscam as vezes fazer um evento com... ele contrata um hotel por que ele sabe que o hotel tem sala de eventos, ele sabe que o hotel pode hospedar os parceiros daquela empresa então, ele.. parceiros e participantes né, ele precisa de um local completo que dê todo apoio ao pessoal da empresa dele, então quando ele vem ao hotel ele procura isso, ele procura praticidade e um hotel com o setor de eventos pode vender tanto os eventos como as hospedagens ai encaminha para que o hotel não fique é... numa baixa sazonalidade né ele fique com o prejuízo muito grande caso ele tivesse só apenas a hospedagem”*.

Percebe-se que o entrevistado afirma que com a ajuda do setor de eventos o hotel não sofre tanto com a sazonalidade, assim como confirma Bahl (2003,) que o evento é “uma alternativa que contribui para manter a ocupação em alta, além de conseguir uma boa lucratividade” e juntamente com autor Souza (2003) que confirma a grande importância da taxa de ocupação.

Foi também questionado quais seriam as dificuldades e limitações desse setor e foi respondido que: *“falta um pouco mais de divulgação muitas empresas sabem que os hotéis têm sala de eventos mais normalmente a importância que é dada a ele não é a adequada digamos dessa forma”*. Com isso o entrevistado mostra uma falta de atenção e também a maneira como os empresários enxergam esse setor, é necessária uma visão mais ampla dos proprietários ao se falar do cuidado com essa área como ele enfatiza a seguir *“os donos na hora de planejar uma sala de eventos veem como um custo e não veem como uma receita, é diferente, então falta esse entendimento a mais dos empresários pra hotelaria né”*.

Logo em seguida foi perguntado se o hotel onde ele trabalhava disponibilizava espaços para realização de eventos e logo foi respondido que: *“disponibilizava, no caso no hotel onde eu trabalhava disponibilizava e na rede onde eu trabalhava disponibilizava cerca de dez salas de eventos”*, juntamente a essa pergunta foi indagado ao entrevistado com base em seu antigo emprego como era feita a comunicação do setor de eventos com os demais setores e o mesmo respondeu:

*“Era uma comunicação informal e formal eram usados os dois métodos né, então a gente tinha... uma forma de... trabalhar tanto com e-mail que era a comunicação formal e grupos do WhatsApp que é uma coisa hoje em dia formal é... a gente entende como formal uma forma*

*de comunicação que você fique resguardada de qualquer problema, por exemplo se o cliente chegar pra mim e disser que contratou uma sala de eventos com duzentos lugares e no dia ele bate o pé e dizer que alugou uma pra cem, eu tenho uma comunicação ou pelo WhatsApp ou pelo via e-mail o mais adequado é o via e-mail né, o WhatsApp é uma coisa formal mais beirando a informalidade né então é... a gente utilizava mais o e-mail, tanto interno quanto externo então no interno o que é que acontecia? Quando estava marcado um evento a gente utilizava o e-mail para gerar a ordem de serviço e despachar pra os outros setores então eu enviava para o e-mail da governança, enviava para o e-mail da recepção, pro e-mail do restaurante e por assim todo mundo ficava sabendo de quando havia um evento no hotel”.*

Assim como é citado por Casado (2002) uma comunicação pode ser feita de várias maneiras algumas delas são: escrita e não escrita, nesse caso o entrevistado fala que se usava o e-mail ou o *WhatsApp*, ou seja a escrita, assim o entrevistado e a autora concordam que esse tipo de comunicação é a que melhor se encaixa em seu meio de trabalho. Com isso também foi indagado ao entrevistado de que durante seu tempo de trabalho alguma vez houve falhas nessa comunicação que pudessem gerar riscos para o hotel e de que maneira conseguiu identificar essa falha, ao ser questionado o entrevistado respondeu:

*“houve, houve algumas falhas é... eu vou citar aqui por exemplo uma falha que ocorreu é... que a minha coordenadora geral ela passou o e-mail pra mim com os dizeres do evento e pediu para que eu produzisse uma ordem de serviço pra o hotel, eu fiz normal tudo de acordo com o que ela tinha planejado via e-mail e a cliente quando chegou pra mim perguntou (o entrevistado fala seu nome) e o coffee break vai ser as 17:30 mesmo? Aí eu falei não*

*tem coffee. Não tem sim que eu solicitei por e-mail e tudo mais, ai eu disse não... pera ai deixa eu dar uma olhada, ai fui verificar de novo o e-mail e ai ela no e-mail que ela me mandou, quando você vai descendo a conversa vai vendo que tem um histórico de conversas e ela mandou por cima a resposta solicitando que eu fizesse a ordem de serviço, e quando ela mandou isso por cima ela poderia ter me avisado: "Segue conforme a conversa a baixo no e-mail os detalhes do evento", ela não fez isso, isso fez o que? Uma desatenção minha e dela, fez com que houvesse uma falha de produção de A & B e o coffee não foi produzido. Quer dizer a gente conseguiu produzir mas não da forma que normalmente é o padrão, então houve um atraso por mais de meia hora, é... os salgados saíram um pouco cru por que na pressa não fez na melhor forma então foi... foi um caso que a gente conseguiu contornar a cliente entendeu é... é... a falha, e voltou ao hotel e graças a Deus deu tudo certo, mais foi um problema assim que gerou um estresse absurdo na hora, conseguimos resolver mas... a gente conseguiu resolver e fazer com o que o cliente resolvesse mais poderia ser qualquer outro cliente e ele estava no direito de não querer voltar um dia".*

Como cita o entrevistado quando acontece uma falha na comunicação, tudo ocorre de maneira errada e desesperadora, concordando assim com os autores Cereja e Magalhães (1999, p. 26) ao falar que "a través de uma mensagem de fácil entendimento enviada pelo emissor o receptor terá um bom entendimento, caso contrário irá causar danos ao receptor".

Juntamente a essa pergunta se questionou também se a comunicação poderia gerar resultados negativos para o hotel e o entrevistado fala que:

*“Gerar resultados negativos? Pode se ela realmente for mal feita, se ela for mal feita internamente ou externamente ela pode fazer com o que no caso o externo um exemplo seria eu passar uma comunicação de que existe algum serviço no hotel e no dia o cliente pedir esse serviço e o serviço não... não seja possível ser feito então isso realmente é.. não só vai fazer com que o cliente não volte como ele vai fazer o pior marketing possível que é o marketing boca a boca ele pode ser o melhor ou ele pode ser o pior de todos, então tem esse lado negativo eu vejo muito com um.. com um marketing boca a boca negativo muito mais destrutivo do que qualquer outra coisa. Então é no caso interno se a gente tem uma falha de comunicação interna é.. o cliente da mesma forma ele vai ser deixado de ser atendido em algum momento então é por exemplo a gente encaminha que o evento vai ter um coffee break pra trinta pessoas e a cozinha entendeu que era um coffee para vinte, e aí... na hora que o cliente vai ser servido o coffee tá bem reduzido então isso vai causar um problema pra o setor e pra o hotel”.*

Assim como ressalta Bernard (1971, p.51) ao dizer que “para se obter uma boa comunicação devemos saber nos comunicar”, corroborando com Marchiori (1995, p. 52), ao enfatizar que a maneira correta de se comunicar “fortalece a imagem da empresa, ou seja, caso haja falhas na comunicação todo o hotel é posto em risco”.

Dando continuação a entrevista foi perguntado ao entrevistado quais seriam os setores que o setor de eventos precisa se comunicar para realizar os eventos e o mesmo responde:

*“A área de A&B certo, quando o evento compõe um A&B agregado ao seu serviço né e... a recepção no caso ela é obrigatoriamente tem que saber que é ela quem vai receber, ela que vai ter o primeiro contato dos clientes do hotel né*

*e... a governança no sentido que ela tem que está pronta pra limpar a sala deixar toda montada de acordo com o cliente quer e no horário que ele precisa, a manutenção no sentido de que a sala tem que estar com tudo funcionando luz, som, é... todos os equipamentos estejam funcionando de acordo para que não haja nenhum tipo de problema né o.. a cozinha também importante junto com o restaurante, por que o restaurante organiza o A&B a cozinha prepara, então a cozinha tem que saber o que vai ser preparado para o almoço, pra um jantar então é ela quem faz esse serviço, ta certo e a gerencia geral e gerencia de recepção por que eles.. eles é quem fazem a parte financeira e o gerente geral que faz a parte do acompanhamento junto com o gerente de eventos de uma forma geral, o gerente geral vai englobar todo o setor de eventos é... é... com governança, com restaurante com cozinha e fiscalizar de certa forma o trabalho do coordenador de eventos”.*

Concordando com os autores Cândido e Vieira (2003) em que ressaltam que existem vários departamentos que o setor de eventos trabalha em conjunto, como A&B, Recepção, Governança, Manutenção, Reservas (quando há bloqueios de UH's para os eventos) e Gerência Geral, mas para isso todos tem que estar com a comunicação bem feita para que tudo saia da maneira como se planejou e todos os setores fiquem bem informados. Como cita o entrevistado e o autor Bahl (2003) o setor de eventos precisa estar inteiramente interligado com os demais setores, e para que isso aconteça e que se haja um bom funcionamento não poderá haver falhas na comunicação.

Continuando a entrevista foi perguntado, de acordo com seu tempo de trabalho no setor de eventos na hotelaria, em sua opinião, se uma boa comunicação pode melhorar ainda mais a relação entre os setores, ele respondeu que:

*“Com certeza, como eu estava explicando é... o setor de eventos ele trabalha de certa forma não, ele trabalha unido com os outros setores ele precisa tá unido em sintonia se você é... falha com a comunicação com algum setor em algum momento é... vai fazer com que a coisa desande como por exemplo se eu não entro em comunicação com o meu setor de manutenção é.. de um evento, o que pode acontecer? o som do meu evento para de funcionar algum momento é... ele não vai poder me ajudar da forma que ela haveria de ser feita por que eu não passei uma comunicação pra ele de que teria um evento por exemplo: ele poderia planejar um funcionário para deixar em prontidão, então se eu não passei essa comunicação ele não vai deixar ninguém de prontidão, se der algum problema né você já viu o que vai acontecer. É uma onda de cadeias isso é só o exemplo da manutenção se eu passar pra um exemplo do almoxarifado que vai haver um evento pra cem pessoas e depois o evento aumenta pra cento e cinquenta e eu não comunico esse aumento vai faltar comida, então por consequência é... é uma cadeia se eu falhar com qualquer um, qualquer setor vai ter algum tipo de prejuízo, pode ser contornável ou não. Então a entrevistadora fala: era igual os professores falavam pra gente na sala de aula que tudo é uma engrenagem. E o entrevistado concorda: é uma engrenagem exatamente, se um errar todos erram, então quando eu trabalhava eu via muito isso de que é... não adiantava um evento acontecer e o cliente sai de lá me elogiando e não elogiar o A&B por exemplo, pra mim eu falhei como profissional por que eu sou a equipe, eu dentro do hotel não sou (aqui o entrevistado fala o seu nome), eu sou é.. assistente de eventos e coordenador de eventos então eu preciso eu dentro eu como equipe não eu como pessoa física então se um falha pra mim o evento não foi perfeito, então o cliente pode deixar de vir a... frequentar o hotel ou fazer o pior que é o marketing boca a boca negativo”.*

Dessa forma é preciso que a comunicação seja bem executada para que todos os setores estejam sempre engajados uns com os outros, todos devem obter além de uma boa comunicação um bom relacionamento para que haja uma boa construção da obra e tudo funcione conforme o planejado.

Sendo assim essa comunicação tem que existir primeiramente no ambiente interno das empresas (TAVARES, 2009, p.45). Assim como menciona o entrevistado, dentro da empresa ele não se coloca como uma pessoa individual, mas sim como parte de toda a empresa.

Em seguida foi perguntado se existe algum método que possa melhorar a comunicação, e se houver qual seria essa comunicação e o mesmo enfatizou novamente que *“é a melhor forma de comunicação é realmente o e-mail, é o e-mail não tem pra onde correr. É o e-mail por que o e-mail você pode anexar documentos, você pode mandar alguma imagem ou algo do tipo”*. Em seu antigo ambiente de trabalho a comunicação mais usada seria a comunicação que Casado (2002) sugere para uma comunicação formal de trabalho que contenha muitas informações, ou seja, a comunicação escrita. No caso do entrevistado esse tipo de comunicação se dava através do e-mail e de outra ferramenta digital que seria o *WhatsApp*. E juntamente a essa pergunta também foi questionado na opinião do entrevistado qual seria a melhor forma de comunicação que pudesse ser aplicada nos setores dentro do hotel e a resposta foi a seguinte: *“seria a forma do e-mail, não tem muito para onde fugir não”*. Ou seja, a comunicação escrita, que para o entrevistado seria a via e-mail.

Ao longo da entrevista foi questionado também se a comunicação poderia ser considerada uma estratégia usada pelo hotel, o entrevistado respondeu que:

*“Sim por que se você tem uma equipe afiada com uma comunicação bem feita é... nada vai dar errado no teu evento, nada vai dar errado você vai está assegurado de que não vai acontecer nenhum tipo de problema né e você vai ter todas as informações possíveis pra que o evento não dê nada errado, se você tem todas as informações disponíveis, se o cliente sabe o que vai ser feito né o hotel sabe o que tem que ser feito e sai alguma coisa de errado a falha é de procedimento não é da informação, então se você tem uma informação completa noventa por cento da chance do evento dá certo é certo, é noventa por cento do evento não ter problemas né”.*

Através dessa fala percebe-se que a comunicação é um meio que facilita a interação entre os setores, principalmente na área hoteleira onde a comunicação deve ser destaque em todos os serviços, assim como destaca Lage (2004) que também ressalta o comprometimento com seus clientes e através dessa comunicação bem conduzida todos saem satisfeitos.

Logo em seguida foi perguntado segundo seu ponto de vista e sua experiência na área, como seria realmente uma boa comunicação e o entrevistado respondeu:

*“ A boa comunicação ela deve ser sempre feita, por exemplo se ela for via telefone ela tem que ser repassada logo em seguida via e-mail com por exemplo é.. você vai passar... você liga para uma rede de hotéis A e fala: rede de hotéis A eu quero um evento com sessenta pessoas, e quero um evento de sete às vinte e duas e quero o evento com A e B para essas sessentas pessoas. Então eu converso passo esses valores via telefone tudo bem direitinho, peço ao cliente o e-mail dele e encerro a ligação pra não se estender demais por que quando você está no telefone e tem uma troca de informações constantes vai gerar muita*

*informação e muita informação sem anotação sem algo do tipo que vá gravar de fato ela pode se perder no meio do caminho então a gente busca passar informações simples e desliga a ligação e imediatamente vai para o e-mail e encaminha para o cliente: “ conforme conversamos via telefone no dia tal e tal e tal, segue proposta do hotel classe A assim, assim, assim, então é.. o primeiro contato normalmente quando é uma venda é feito via telefone normalmente, ele pode ser via e-mail, mas normalmente é via telefone e ele sempre deve terminar via e-mail, sempre, não via WhatsApp, o via WhatsApp é bom pra você trocar um detalhe como exemplo eu quero uma rosa, ou eu quero mais um galão de água, eu quero mais um púlpito uma coisa que seja imediato, eu preciso que seja feito agora o WhatsApp é bom para esse tipo de emergência mais para cordialidade para uma coisa mais certa é e-mail sempre e-mail”.*

Assim como dito anteriormente o entrevistado continua dando ênfase a forma de comunicação via e-mail como a melhor, ou seja, a escrita, pois era o que se utilizava em seu ambiente de trabalho.

E para concluir a entrevista, foi questionado como era realizada a comunicação com os setores com os quais eventos trabalhava, e o entrevistado respondeu, como enfatizado na fala anterior, que: *“da mesma forma, eu utilizava via e-mail e via WhatsApp dentro do hotel sempre essas duas formas”*. O que confirma a importância da comunicação escrita para que não se perca nenhuma informação pertinente para a organização e realização dos eventos.

Assim, pode-se perceber, através das respostas do entrevistado, que a melhor maneira de se comunicar com os clientes, após contato pessoal, e com os demais setores do hotel para a realização de um evento é via escrita, no caso por e-mail, ou seja, através da comunicação

documentada, pois durante sua experiência profissional, foi esse tipo de comunicação a que melhor se encaixava em seu ambiente de trabalho. Juntamente a essa confirmação o mesmo também afirma que a comunicação é essencial para o hotel, tanto para o setor de eventos como para os outros setores.

## **Considerações finais**

O presente artigo teve o objetivo de analisar a operacionalização do setor de eventos e a sua comunicação com os demais setores do hotel para a realização dos eventos. Sendo identificado através da entrevista e através da pesquisa bibliográfica que a comunicação é importante para que haja um bom funcionamento entre os setores dentro do hotel. O entrevistado realmente respondeu que a comunicação entre os setores é primordial para o desenvolvimento dos eventos devido ao seu trabalho que se dá em conjunto com os demais setores, e que o setor de eventos dentro do hotel é um setor que também traz benefícios e qualidades para a imagem do hotel. E que os empresários ou mesmo donos devem dar mais atenção a esse setor, pois ele também traz lucratividade para a economia do hotel e consegue preencher lacunas em momentos que o meio esteja com dificuldades em conseguir estabilidades financeiras.

Quanto aos departamentos que o de eventos se comunica para realização dos eventos, segundo o entrevistado, são A&B, Recepção, Manutenção, Gerência Geral, Governança e Reservas, principalmente quando há bloqueios de UH's para os eventos.

E como benefícios de uma boa comunicação entre esses setores pode-se observar que tudo funciona exatamente da maneira como se foi planejado diminuindo as chances de acontecer algum imprevisto.

Dessa forma a pesquisa conseguiu alcançar através da experiência do entrevistado a resposta para o questionamento da pesquisa mostrando ao leitor a grande importância de uma boa comunicação e que se bem feita todo ou qualquer tipo de problema poderá ser evitado, e que sem comunicação não há serviços de boa qualidade podendo tornar o hotel um ambiente sem credibilidade perante o mercado de trabalho.

Sendo assim a comunicação entre os setores consegue estabilizar não apenas o ambiente interno do hotel, mas também todo o ambiente externo da empresa consolidando assim sua imagem.

A principal limitação da pesquisa se deu devido a falta de abertura dos profissionais da área para responder a entrevista, recomendando-se, para trabalhos futuros, que esta pesquisa possa servir de base e que se possa fazer entrevistas com mais profissionais.

## REFERÊNCIAS

BAHL, Miguel. **Viagens e roteiros turísticos**. Curitiba: Prottexto, 2004.

\_\_\_\_\_. **Eventos: a importância para o turismo do terceiro milênio**. São Paulo: Roca, 2003.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é a comunicação**. 20. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

CANDIDO, Índio e VIEIRA, Elenara. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul; EDUCS, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caixas do Sul/RS:EDUCS, 2002.

..... **Marketing hoteleiro.** Caxias do Sul: Educs, 1991.

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

CEREJA, Wiliam Roberto e MAGALHÃES, Thereza Cochar.  
**Português: linguagens, produção de texto e gramática.** São Paulo: Atual, 1999.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CURVELLO, João Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2. ed. Brasília- Casas das Musas, 2012.

DIAS, Célia Maria Moraes. **Home away from home - evolução, caracterização e perspectiva na hotelaria: um estudo compreensivo.** São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado) –ECA/USP.

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

DUARTE, Vladir Veira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos.** 2. ed. rev. Senac, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GOIDANICH, Karin Leyser. **Turismo de eventos.** 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS. 2003.

ISMAIL, A. **Hospedagem: front office e governança.** Tradução técnica Gleide Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

JANEIRO, J.A. **Guia técnico de hotelaria.** Lisboa: Cevop, 1991.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATIAS, Marlene. **Organização de eventos:** procedimentos e técnicas. Editora Manole, 2001.

MARTINS, Dialela Silveira e ZILBERKNOP, Lúbia Scliar. **Português instrumental de acordo com as atuais normas da ABNT.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2003.

MEDLIK, S. e INGRAM, H. **Introdução à hotelaria:** gerenciamento e serviços. 4. ed. Rio de Janeiro: campus, 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de Eventos.** 3ª Ed. Rio de Janeiro. Sprint, 2001.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** 3. ed. Atlas, 2015.

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

ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de organização de eventos.** 3.ed. São Paulo: Atlas 2006.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Aline Gisele Azevedo Lima de Barros**

Professora do Departamento de Turismo e Hotelaria (DTH), do Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com habilitação na área de Animação Turística. E-mail: alinelima@ccta.ufpb.br

### **Ana Luiza de Albuquerque Tito**

Bacharel em Turismo pela UNP (Universidade Potiguar - RN), Especialista em Administração e Organização de Eventos (SENAC/CEATEL-SP), Mestre em Turismo pela UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte), Doutoranda em Turismo pela UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte) e Professora- Substituta do IFPB (Instituto Federal da Paraíba). E-mail: analuiza.tito@hotmail.com

### **Anderson Soares Lopes**

Doutorando e Mestre em Hospitalidade (Universidade Anhembi Morumbi). Membro dos grupos de pesquisa, Hospitalidade na Competitividade em Serviços (Universidade Anhembi Morumbi) e CIDSGAM - Cidade, Sustentabilidade e Gestão Ambiental (EACH-USP). E-mail: aslturjp@yahoo.com.br

### **André Luiz Vieira Soares**

Mestre e Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN. Membro do Grupo de Estudos em Gestão do Turismo (GESTUR); membro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR); Editor Jr na Revista Turismo Contemporâneo; Professor do SENAC no eixo Turismo. E-mail: andreluizvieirasoares@hotmail.com

### **Ana Rosa Cavalcanti da Silva**

Mestre em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável, Especializações em Administração Pública e Comércio Exterior, MBA em Gestão Empresarial e Bacharel em Comunicação Social, habilitação Jornalismo. Atuou enquanto docente de cursos de Graduação e Técnico de Nível Médio em Instituições de Ensino de Recife, Pernambuco. Professora dos Cursos de Negócios do Centro Universitário UniFBV Wyden. . E-mail: ana.silva@unifbv.edu.br

### **Jefferson Oliveira da Silva-Lacerda**

Doutor em Administração (CEPEAD/UFGM); Mestre em Administração (PPGA/UFPB); Bacharel em Hotelaria (UFPB); Licenciado em Letras Vernáculas (UFPB); Bacharelado em Filosofia (UFPB); Bacharelado em Teologia (FTSA). Professor da Área Técnica na ECITE Presidente João Goulart/PB. E-mail: jeffersoncantalice3@gmail.com

### **Lissa Valéria Fernandes Ferreira**

Doutora em Administração de Empresas (Universidade de Barcelona, Espanha), Mestre em Comunicação e Estratégia Política (Universidade Autônoma de Barcelona, Espanha). Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Membro permanente do programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR/UFRN), coordenadora do Grupos de Pesquisas em Marcas & Marketing (GPMAR) da UFRN. E-mail: lissafferreira.iadb@yahoo.es

### **Maria Carolina Cavalcante Dias**

Mestre e Bacharel Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN/Brasil) e, atualmente, Professora Substituta na Universidade Federal da Paraíba (UFPB/Brasil) no Departamento de Turismo e Hotelaria. É Pesquisadora Colaboradora do Grupo de Pesquisas em Marcas e Marketing (GPMAR/UFRN) nas linhas de Competitividade, Marketing Turístico e Gestão de Marcas/Branding. E-mail: diasmcarolina@gmail.com

### **Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior**

Doutoranda em Educação Matemática e Tecnológica, Mestre em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável, Especializações em Administração com Ênfase em Marketing, Educação a Distância e Educação a Distância com Habilitação em Tecnologias Educacionais e Bacharel em Turismo. Atuou enquanto docente e coordenadora de cursos de Graduação e Técnico de Nível Médio em Instituições de Ensino de Recife, Pernambuco. Professora do Departamento de Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco lecionando nos cursos de Hotelaria e Turismo. E-mail: mhcavalcanti@gmail.com

### **Maria Helena Pereira Luiz**

Bacharel em Hotelaria- pela UFPB, estagiou durante o período de Agosto de 2016 a Julho de 2017 na Pousada Acajutibiro, Baía da Traicao. Trabalhou na comissão organizadora do Encontro paraibano de Hotelaria- UFPB/CCTA em 2016. Possui curso básico de inglês pelo Pronatec - 2014 e curso básico de informática Conect Escola de Informática - 2015. E-mail: leninha.p19@gmail.com

### **Patrícia Pinheiro Fernandes Vieira**

Pós-Doutorado em Toxicologia de los Alimentos – Univeridad de Valencia (Espanha). Doutora em Produtos Naturais e Sinteticos Bioativos (UFPB). Professora da Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR); Departamento de Gastronomia (DTH). E-mail: patriciapr@gmail.com

### **Paula Dutra Leão de Menezes**

Professora do Departamento de Turismo e Hotelaria (DTH), do Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Doutora em Humanidades y artes (Educação), Universidad Nacional de Rosario (Argentina); Bacharel em Turismo, Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). E-mail: leापaula@ccta.ufpb.br

### **Pedro Vítor Roque Fernandes de Souza**

Bacharel em Hotelaria pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), pós-graduação em Finanças e Controladoria pela Faculdade Anhanguera. Estagiou no Parayba Hostel. Atualmente trabalha como supervisor de vendas na NB soluções e serviços. E-mail: pv\_rf@hotmail.com

### **Ricardo Ernesto Bolzan**

Graduado em Turismo com complementação pedagógica pela Universidad del Salvador - Argentina. Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Turismo pela UFRN. Membro do Grupo de Estudos em Gestão do Turismo (GESTUR) da UFRN e membro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR). E-mail: ricardoebolzan@gmail.com

### **Rosilda Dias Dalla Riva**

Bacharel em Turismo, Faculdade de administração de Alta Floresta, Licenciada em Geografia, Universidade Federal de Mato grosso (UFMT). Especialização em Educação Ambiental e Ecoturismo para uso e conservação da Amazônia Norte Mato-grossense, Universidade Estadual do Mato Grosso (UNEMAT). Diretora de Planejamento Estratégico / Addition, Molécula da Inteligência Criativa. Consultora Associada da Discover Brasil e Brazil Safaris Turismo Ltda. E-mail: rosildadiasdallariva@gmail.com



ISBN 978-85-9559-167-7



9 788595 591677