

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
FLÁVIA M. MATOS**

**HOSPITALIDADE E *STAKEHOLDERS* EM ASSOCIAÇÕES
HOTELEIRAS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS ENTRE A
AH&LA, A BHA E O FOHB**

São Paulo
2015

FLÁVIA M. MATOS

**HOSPITALIDADE E *STAKEHOLDERS* EM ASSOCIAÇÕES
HOTELEIRAS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS ENTRE A
AH&LA, A BHA E O FOHB**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof.^a Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo
2015

FLÁVIA M. MATOS

**HOSPITALIDADE E *STAKEHOLDERS* EM ASSOCIAÇÕES
HOTELEIRAS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS ENTRE A
AH&LA, A BHA E O FOHB**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof.^a. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Prof.^a. Dra. Elizabeth Kyoko Wada/Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Nome do convidado/Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Nome do convidado/Universidade Anhembi Morumbi

RESUMO

A atividade de viagens e turismo não costuma receber, por parte dos governos, a consideração desejada em relação à sua importância como setor econômico. Por se tratar de uma atividade que muitos atribuem exclusivamente ao lazer, o setor raramente é tratado sobre como um indutor da economia mundial. Os hotéis não fogem a esta regra. Nesta pesquisa, pretende-se verificar como se dá a relação entre os governos e as associações hoteleiras, utilizando-se, para isso, a teoria de *stakeholders* de FREEMAN (2010). Propõe-se estudos de casos localizados em dois outros países, além do Brasil: Estados Unidos e Grã-Bretanha. Foram selecionadas, então, além do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB, duas outras associações para compor o estudo de casos múltiplos, levando-se em consideração a complexidade e tradição dos países em que estão localizadas: a *American Hotel & Lodging Association*¹ – AH&LA e a *British Hospitality Association*² – BHA. Esta dissertação tem como tema, portanto, a representação setorial na hotelaria. Os objetos do estudo são as associações mencionadas. A pergunta de pesquisa que se faz é: de que forma as associações hoteleiras atuam na representação setorial? O objetivo geral do estudo é compreender como as associações hoteleiras atuam na representação setorial. Em termos de objetivos específicos, pretende-se identificar os *stakeholders* que se relacionam com as associações hoteleiras nos três países em questão, focalizando a relação de cada uma delas com o governo, além de verificar o grau de prioridade que os governos atribuem ao setor de serviços na formulação de políticas públicas. Também almeja-se investigar se o papel de interlocução e formulação de demandas coletivas junto ao governo integra o rol das suas principais contribuições à representação setorial. A metodologia é composta por duas fases: na primeira foi realizado o levantamento bibliográfico de caráter exploratório, possibilitando uma maior compreensão em torno do tema. E na segunda, a pesquisa de campo propriamente dita, cujos resultados permitiram compreender como se dá a relação entre os governos e associações hoteleiras, identificando quais os principais papéis desempenhados pelas entidades neste contexto. Além disso, foi possível identificar os *stakeholders* que influenciam e são influenciados pelas associações hoteleiras nos diferentes países analisados.

Palavras-chave: Serviços. Hospitalidade. *Stakeholders*. Representação setorial.

¹ Associação Americana de Hotéis e Meios de Hospedagem (tradução nossa).

² Associação Britânica de Hospitalidade (tradução nossa).

ABSTRACT

The travel and tourism activity does not usually receive, by governments, the desired account in relation to its importance as an economic sector. Because it is an activity that many attribute solely to leisure, the sector is rarely treated on as an inducer of the world economy. Hotels are no exception to this rule. In this research, we intend to study how, using FREEMAN's stakeholder's theory (2010). Case studies located in two other countries besides Brazil were proposed: United States and Britain. Two other associations to compose the multiple case study have been selected, besides the Forum of Brazilian Hotel Operators – FOHB, taking into account the complexity and tradition of the countries where they are located: the American Hotel & Lodging Association - AH&LA and the British Hospitality Association - BHA. So this dissertation's theme is the sectorial representation in the hotel business. The study objects are the associations mentioned. The research question that arises is: how do the hotel associations work as industry representations? The overall objective of the study is to understand how the hotel associations work as industry representations. In terms of specific objectives, we intend to identify the stakeholders that relate to the hotel associations in the three countries, focusing on the relation of each association to the government, and to identify the priority that governments attach to the services sector in the formulation of public policies. It also aimed to investigate if the role of dialogue and formulation of collective demands with the government integrates the list of its main contributions to sectorial representation. The methodology consists of two phases: the first was a review of the literature, allowing a greater understanding about the subject. And the second, the field research itself, which results led to understanding how the relationship between governments and hotel associations is, identifying the major roles played by the bodies in this context. Furthermore, it was possible to identify the stakeholders that influence and are influenced by the hotel associations in the different countries analyzed.

Key-words: Services. Hospitality. Stakeholders. Industry representation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Papel dos serviços na economia	21
Figura 2 – Atividades relacionadas com a hospitalidade.....	27
Figura 3 – As dimensões da hospitalidade.....	29
Figura 4 – Mapa de <i>stakeholders</i> em uma grande organização	39
Figura 5 – Mapa de <i>stakeholders</i> de uma associação hoteleira	69
Figura 6 – Mapa de <i>stakeholders</i> primários e secundários da AH&LA após contribuições dos entrevistados	70
Figura 7 – Mapa de <i>stakeholders</i> primários e secundários da BHA após contribuições dos entrevistados	71
Figura 8 – Mapa de <i>stakeholders</i> primários e secundários do FOHB após contribuições dos entrevistados	72
Figura 9 – Frentes de atuação FOHB 2015-2018	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estrutura setorial das economias no mundo	23
Gráfico 2 – Evolução da quantidade de pessoal ocupado por setor.....	24
Gráfico 3 – Evolução dos salários e retiradas por setor pessoal ocupado	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre as características das sociedades pré-industrial, industrial e pós industrial	18
Quadro 2 – Comparação entre as abordagens dadas por diversos autores à teoria de <i>stakeholders</i>	37
Quadro 4 – Síntese das respostas das executivas das associações (grupo 1).....	63
Quadro 5 – Síntese das respostas dos associados das associações (grupo 2)	66
Quadro 6 – Síntese das respostas dos interlocutores no governo (grupo 3)	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do número de empresas, pessoal ocupado, salários e retiradas e receita líquida nos setores da indústria, comércio e serviços do Brasil (2002 - 2011).....	158
Tabela 2 – Evolução das relações entre os salários e retiradas e a receita por pessoa ocupada nos setores da indústria, comércio e serviços do Brasil (2002 - 2011).....	159

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AH&LA – *American Hotel & Lodging Association*

BHA – *British Hospitality Association*

FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IED – investimento estrangeiro direto

ISIC – *International Standard Industrial Classification*

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

PIB – produto interno bruto

UH – unidade habitacional

USCB – *United States Census Bureau*

WTTC – *World Travel and Tourism Council*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 1 SERVIÇOS E HOSPITALIDADE.....	17
1.1 Serviços.....	17
1.1.1 O papel e a importância econômica do setor de serviços	20
1.1.2 A importância do setor de serviços na economia do Brasil	23
1.2 Hospitalidade	26
1.2.1 Os domínios da hospitalidade	26
1.2.2 O negócio hoteleiro.....	30
1.2.3 Indicadores da hotelaria do Brasil, dos Estados Unidos e da Grã-Bretanha.....	32
CAPÍTULO 2 <i>STAKEHOLDERS</i> e REPRESENTAÇÃO SETORIAL.....	34
2.1 <i>Stakeholders</i>	35
2.1.1 Os níveis racional, processual e transacional da aplicação da Gestão de <i>Stakeholders</i>	41
2.1.2 Críticas à teoria de <i>stakeholders</i>	42
2.2 Representação setorial	43
2.2.1 O papel e a importância das associações: a representação setorial.....	45
2.2.2 Associações hoteleiras	46
2.2.2.1 <i>American Hotel & Lodging Association</i> – AH&LA.....	47
2.2.2.2 <i>British Hospitality Association</i> – BHA.....	49
2.2.2.3 Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB.....	51
CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: A AH&LA, a BHA e o FOHB	54
3.1 Entrevistas, diário de campo e observação participante: análise dos resultados	55
3.1.1 GRUPO 1 – Executivas das associações	57
3.1.2 GRUPO 2 – Associados.....	58
3.1.3 GRUPO 3 – Interlocutores no governo.....	59
3.2 Análise: tratamento dos resultados, inferência e interpretação.....	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PORTUGUÊS).....	88
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (INGLÊS).....	89

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 1): EXECUTIVAS DAS ASSOCIAÇÕES (PORTUGUÊS)	90
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 1): EXECUTIVAS DAS ASSOCIAÇÕES (INGLÊS)	92
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 2): ASSOCIADOS (PORTUGUÊS).....	94
APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 2): ASSOCIADOS (INGLÊS)	95
APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 3): GOVERNO (PORTUGUÊS).....	96
APÊNDICE H – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 3): GOVERNO (INGLÊS) ..	97
APÊNDICE I – MAPA DE <i>STAKEHOLDERS</i> APRESENTADO (AH&LA)	98
APÊNDICE J – MAPA DE <i>STAKEHOLDERS</i> APRESENTADO (BHA).....	99
APÊNDICE K – MAPA DE <i>STAKEHOLDERS</i> APRESENTADO (FOHB)	100
APÊNDICE L – ENTREVISTAS: ESTADOS UNIDOS	101
APÊNDICE M – ENTREVISTAS: GRÃ-BRETANHA	118
APÊNDICE N – ENTREVISTAS: BRASIL	137
APÊNDICE O – DIÁRIO DE CAMPO: OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NA BHA	156
APÊNDICE P – TABELAS IBGE	158

INTRODUÇÃO

Mundialmente, a atividade de viagens e turismo não recebe, sobretudo por parte dos governos, a consideração desejada em relação à sua importância como setor econômico. Tanto é que o WTTC – *World Travel and Tourism Council*³ afirma, em seu *website*, que sua missão gira em torno de conscientizar os governos quanto à relevância do setor como gerador de empregos e distribuidor de renda (WTTC, 2014).

Apesar de empregar mais de 260 milhões de pessoas e de ser responsável por 9% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial (WTTC, 2014), por se tratar de uma atividade que muitos atribuem exclusivamente ao lazer, o setor é comumente confundido como aquele em que tudo é lúdico e divertido e, portanto, raramente se pensa sobre ele como uma área de negócios, ou seja, como um indutor da economia mundial. Naturalmente, o fato de ser altamente pulverizado e de difícil reunião de dados é uma das características que dificultam o reconhecimento como tal. Por outro lado, a pulverização também pode ser interpretada como uma das razões por que o setor é economicamente importante: ele atinge pequenas comunidades e empresas em locais onde a indústria e a urbanidade não chegaram, garantindo a subsistência local.

Entretanto, observam-se diferenças no nível de reconhecimento que o setor recebe em cada país. Pode-se atribuir esse desnivelamento a diversos fatores: o potencial do país como destino turístico (em termos de belezas naturais e culturais) – e, portanto, de geração de emprego e distribuição de renda –, o grau de desenvolvimento do país e da atividade, sua história e sua organização e representação setorial. Inseridos no contexto de viagens e turismo, os hotéis não fogem a esta regra.

Há de se concordar que, pelo fato de que o Brasil é um dos países que não possuem a chamada conta satélite do turismo, isto é, o instrumento metodológico e de mensuração do impacto do turismo na economia de um país (OMT, 2008), o reconhecimento quanto à sua importância econômica é dificultado.

Diante deste cenário, pelo fato de a autora deste estudo trabalhar no Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB e, portanto, atuar no setor hoteleiro do Brasil, vivenciando o seu dia a dia a partir das óticas operacional, administrativa e associativa, mas

³ Conselho Mundial de Viagens e Turismo (tradução nossa)

não sob o prisma acadêmico, optou-se por estudá-lo, considerando as atividades desempenhadas pela hotelaria no âmbito da representação setorial.

Com base nos estudos disponíveis sobre representação setorial, pretende-se verificar como se dá a relação entre as associações hoteleiras e os governos, utilizando-se, para isso, a teoria de *stakeholders* de FREEMAN (2010), que observa as conexões entre aqueles que influenciam e/ou são influenciados por uma organização – a que o autor denomina como *stakeholders*.

A fim de se examinar as relações existentes entre esses elementos e contribuir para o conhecimento sobre o setor, propõe-se estudos de casos localizados em dois outros países, além do Brasil: Estados Unidos e Grã-Bretanha. Como o que se pretende investigar é o papel desempenhado pelas associações hoteleiras no que se refere à representação setorial, foram selecionadas, então, além do FOHB, duas outras associações para compor o estudo de casos múltiplos, levando-se em consideração a complexidade e tradição dos países em que estão localizadas: a *American Hotel & Lodging Association*⁴ - AH&LA e a *British Hospitality Association*⁵ - BHA.

Esta dissertação tem como tema, portanto, a representação setorial na hotelaria. Os objetos do estudo são as associações mencionadas, compondo o título “Hospitalidade e *stakeholders* em associações hoteleiras: estudo de casos múltiplos entre a AH&LA, a BHA e o FOHB”.

Neste contexto, a pergunta de pesquisa que se faz é: de que forma as associações hoteleiras atuam na representação setorial?

A primeira hipótese que orienta esta pesquisa é a de que a interlocução e a formulação de demandas representa uma das maneiras de comunicação coletiva de um setor junto ao governo, sendo, portanto, uma atividade a ser desempenhada pelas associações. Outra hipótese, que, intuitivamente, identificou-se na fase da pré-análise, é de que a conscientização quanto ao papel do setor hoteleiro na economia – o que, por sua vez, passa pelo reconhecimento do setor de serviços –, sobretudo por parte dos governos, é outra das formas de atuação no que diz respeito à representação setorial. Também acredita-se que, por meio da articulação junto aos seus principais *stakeholders*, alinhando e comunicando interesses

⁴ Associação Americana de Hotéis e Meios de Hospedagem (tradução nossa)

⁵ Associação Britânica de Hospitalidade (tradução nossa)

comuns ao setor, as associações hoteleiras contribuam com a sua função institucional, sendo esta a terceira hipótese desta pesquisa.

O objetivo geral do estudo é compreender como as associações hoteleiras atuam na representação setorial. Em termos de objetivos específicos, pretende-se identificar os *stakeholders* que se relacionam com as associações hoteleiras nos três países em questão, focalizando a relação de cada uma delas com o governo, além de verificar o grau de prioridade que os governos atribuem ao setor de serviços na formulação de políticas públicas. Também almeja-se investigar se o papel de interlocução e formulação de demandas coletivas junto ao governo integra o rol das suas principais contribuições à representação setorial.

O primeiro capítulo contém a revisão da literatura quanto à recente evolução e a importância do setor de serviços no mundo e a conceituação de hospitalidade. No que se diz respeito a serviços, buscou-se as principais referências em Fitzsimmons & Fitzsimmons e Kon. Os autores François & Hoekman, Dowbor, Quinn, Baruch & Paquette complementam o debate acerca da origem e conceituação do setor, enquanto Schettkat & Yocarinie, François & Reinert, Pilat & Wölfl, Buera & Kabosky e Acemoglu & Guerrieri tratam da sua importância econômica. Dados do IBGE completam a análise em termos de estatísticas setoriais. Em relação à hospitalidade, Lashley, Camargo e Brotherton & Wood constituem as principais referências quanto à conceituação e à abordagem dos domínios da hospitalidade. Já as questões relativas ao negócio hoteleiro são levantadas a partir de Medlik & Ingram e Grassi, sendo complementadas com dados setoriais dos relatórios da consultoria Jones Lang LaSalle e de Mayock.

O segundo capítulo aborda a teoria de *stakeholders* e retrata o levantamento bibliográfico quanto à representação setorial. Freeman é, sem dúvida, a principal fonte no que se refere a *stakeholders*, estendendo-se à sua gestão. Friedman, Mitchell e Coradini, Sabino e Costa incrementam o debate acerca do levantamento sobre os autores que tratam do tema, indicando as interpretações e leituras que cada um deles faz a respeito da teoria e da sua aplicação. Relativamente à representação setorial, Lynn & McKeown constituem a principal referência quanto ao surgimento e às atribuições das associações comerciais, ao passo que May, McHugh e Taylor enfocam as instituições do Reino Unido e Jaime, Diniz e Boschi relatam o contexto brasileiro em que estão inseridas as associações de classe.

O terceiro capítulo versa sobre a pesquisa de campo e os resultados obtidos a partir da correta aplicação do protocolo de Yin (2010), fazendo-se uso da metodologia de estudo de caso.

Por se tratar de um estudo baseado em fatos empíricos e ilustrar uma situação existente em cada um dos países analisados, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, utilizando-se o método de procedimento de observação e envolvendo um levantamento bibliográfico e um estudo de casos múltiplos, isto é, uma investigação baseada na experiência que averigua fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2010).

A metodologia é composta, então, por duas fases: na primeira foi realizado o levantamento bibliográfico de caráter exploratório, possibilitando uma maior compreensão em torno do tema. E na segunda, a pesquisa de campo propriamente dita.

A pesquisa de campo fez uso da abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, no que se refere à amostra composta pelos *stakeholders* que influenciam e são influenciados pelas associações hoteleiras em cada país.

Partindo-se da teoria de *stakeholders*, na tentativa de se entender a influência dos *stakeholders* que se relacionam com as associações hoteleiras na representação setorial, a pesquisa investigou três grupos distintos: (1) os principais executivos remunerados de cada associação; (2) membros das associações em cada mercado; e (3) interlocutores do setor no governo.

O acesso a estes grupos de entrevistados deu-se por amostragem autogerada, à exceção do caso da AH&LA. Detalhes quanto aos obstáculos encontrados e desvios necessários constam do capítulo 3. Tratando-se de uma amostragem autogerada, os indivíduos que formaram o primeiro grupo de entrevistados contribuíram para a indicação (e a geração da amostra) dos indivíduos do segundo e do terceiro grupos.

As entrevistas com os *stakeholders* foram transcritas (retirando-se os vícios de linguagem) e as respostas, categorizadas.

Pretendeu-se compreender as relações estabelecidas entre os diversos *stakeholders* que influenciam e são influenciados pelas associações hoteleiras no Brasil, nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha. As associações que compõem o estudo de casos múltiplos selecionadas, levando-se em consideração a complexidade e tradição dos países em que estão localizadas, são:

AH&LA – uma associação robusta e atuante na representação setorial da hotelaria em um dos mercados mais relevantes do mundo em termos de serviços, por ter conseguido se manter como a única entidade a representar o setor nos Estados Unidos e pela tradição de mais de cem anos de experiência (a entidade foi fundada em 1910).

BHA – por ser uma das ativas entidades associativas da hotelaria no que se refere à representação setorial junto ao governo. É fruto de inúmeras migrações entre associações de

hotéis e restaurantes, tendo se tornado a voz de liderança na definição da pauta setorial na Grã-Bretanha. Foi fundada em 1907.

FOHB – é a entidade sem fins lucrativos que representa as redes hoteleiras do Brasil, onde a autora atua como executiva. O Fórum foi criado em 2002 e sua vertente de atuação como representante setorial, sobretudo junto ao governo, vem ganhando importância no papel desempenhado pela associação.

Os resultados permitiram compreender como se dá a relação entre os governos e associações hoteleiras, identificando quais os principais papéis desempenhados pelas entidades neste contexto. Além disso, foi possível localizar os *stakeholders* que influenciam e são influenciados pelas associações hoteleiras nos diferentes países analisados.

CAPÍTULO 1 SERVIÇOS E HOSPITALIDADE

Neste capítulo aborda-se o referencial teórico e se realiza o levantamento bibliográfico quanto a serviços e hospitalidade. Sem que haja a pretensão de se relatar o histórico dos serviços no mundo, acredita-se na relevância de se trazer a perspectiva da origem da chamada terciarização (KON, 1996), isto é, o fenômeno da migração de empregos para o setor de serviços (ou terciário), como introdução ao debate acerca das atividades de serviços no mundo e no Brasil, apresentando também a conceituação e a classificação de serviços para efeito desta pesquisa.

A partir daí, indicam-se as razões que pelas quais acredita-se na importância do setor – primeiro no mundo e, em seguida, no Brasil.

No que se refere à hospitalidade, que será enxergada neste estudo a partir da ótica da prestação de serviços, primeiro trata-se dos domínios da hospitalidade propostos por Lashley (2004) como introdução ao esclarecimento de como ela é vista como área das relações humanas, atendo-se ao domínio comercial e relacionando-o ao negócio hoteleiro em si. Em seguida, traz-se uma breve perspectiva sobre a origem, importância e dimensões nos mercados do Brasil, dos Estados Unidos e da Grã-Bretanha.

1.1 Serviços

O setor de serviços – ou terciário – tem crescido no mundo todo. De acordo com François & Hoekman (2009), as economias modernas vêm notando este crescimento há cerca de três décadas, muito embora a tendência já pudesse ser observada nos países industrializados antes disso.

Segundo Kon (1999), o interesse pela análise do setor começou a aumentar a partir da crise do petróleo, em 1973, por ele ter se tornado a principal fonte de geração de novos postos de trabalho nas economias desenvolvidas. O que a autora chama de “Economia de Serviços” é reflexo da crescente inovação tecnológica, que faz com que haja migração do capital e da mão de obra do setor secundário para o terciário (KON, 2009). Dowbor (2001) também defende que a intensificação das atividades de serviços parte, sobretudo, da substituição do trabalho humano pelas máquinas.

Com o intuito de colocar em perspectiva o conceito de uma sociedade de serviços (ou pós-industrial), Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005), baseados no trabalho do historiador social Daniel Bell, descrevem a evolução da nossa sociedade sob a ótica da produção, caracterizando-a como pré-industrial, industrial e pós-industrial, o que se sistematizou no quadro abaixo:

Características							
Sociedade	Disputa	Atividade predominante	Uso do trabalho humano	Unidade de vida social	Medição do padrão de vida	Estrutura	Tecnologia
Pré-industrial	Contra a natureza	Agricultura e mineração	Força muscular	Doméstica	Subsistência	Rotineira, tradicional, autoritária	Ferramentas simples e manuais
Industrial	Contra a natureza elaborada	Produção de bens	Operação das máquinas	Individual	Quantidade de bens	Burocrática e hierárquica	Máquinas
Pós-industrial	Entre pessoas	Serviços	Artístico, criativo, intelectual	Comunidade	Qualidade de vida, em termos de saúde, educação e lazer	Independente e global	Informação

Quadro 1 – Comparação entre as características das sociedades pré-industrial, industrial e pós industrial

Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005, p. 35

Como se pode observar, a sociedade pré-industrial foi aquela de natureza extrativista, cujo único objetivo era garantir a subsistência. A partir do advento da industrialização, em que o enfoque era o da produção de mercadorias, tem-se a sociedade industrial, onde energia e máquinas multiplicaram a produção e criaram a noção de trabalho semiespecializado. Nela, aquele que possuísse uma grande quantidade de bens era quem tinha alto padrão de vida. Já na sociedade atual, a que os autores chamam, então, de sociedade de serviços (ou pós-industrial), a medição do padrão se dá por meio do que se tem chamado de qualidade de vida, ou seja, de uma existência saudável, cujo preenchimento do tempo se dá pela educação e pelo lazer.

Corroborando com Dowbor (2001) e Kon (2009), Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) relatam que “Bell entende que a transformação de uma sociedade industrial em uma sociedade pós-industrial ocorre de várias maneiras” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p. 34). Primeiro porque se entende que os serviços são necessários para dar suporte e vazão à produção industrial, citando os transportes e empresas de serviços públicos. Além disso, o aumento da população mundial e o consumo do que é produzido industrialmente provoca a

expansão do comércio, do setor bancário, de imóveis e de seguros. Para finalizar, indica-se que “à medida que a renda aumenta, a proporção gasta com alimentos e habitação decresce, e cria-se uma demanda por bens duráveis e, em seguida, por serviços.” (BELL, 1973 apud FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005, p. 34).

A partir da compreensão da origem do setor terciário, passa-se a tratar da conceituação de serviços. A este respeito, Meirelles (2006, p. 120) afirma que “A visão dos [autores] clássicos a respeito dos serviços e do seu papel na dinâmica econômica está relacionada fundamentalmente às diferentes concepções a respeito do processo de geração de valor na economia.”

Já Fitzsimmons & Fitzsimmons, que listam cinco das inúmeras definições, entendem que as características comuns a todas são a intangibilidade e o consumo imediato, que se exemplifica pelo conceito descrito por Quinn, Baruch & Paquette (1987, p. 50):

A maior parte dos *experts* nessa área considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; geralmente ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde que representam interesses essencialmente intangíveis do seu primeiro comprador.

Kon (1996, p. 586) também entende serem as atividades terciárias uma produção imaterial, considerando que “qualquer atividade que faz jus a uma recompensa monetária é [...] produtiva por definição”. Neste estudo utilizar-se-á este enfoque atribuído por Kon. Portanto, a perspectiva pela qual o setor será visto é a de tudo que não envolva a agricultura (setor primário) ou a produção industrial por meio de máquinas (setor secundário).

Em relação à classificação de serviços, há uma padronização estabelecida pela ONU – Organização das Nações Unidas, intitulada ISIC – *International Standard Industrial Classification*⁶. Kon (2004) considera que, a partir daquela classificação, há quatro categorias de empresas de serviços: (i) serviços distributivos, o que inclui o transporte de pessoas e o envio de informações; (ii) serviços sem fins lucrativos (Administração Pública e outras organizações como sindicatos, templos religiosos, instituições assistenciais, etc.), (iii) serviços às empresas, onde se inserem as atividades financeiras, assessoria legal, contábil, de informática e outras, além da corretagem de imóveis; e (iv) serviços ao consumidor, que consiste numa gama ampla de serviços sociais e pessoais oferecidos a um indivíduo, na maior

⁶ Padrão Internacional de Classificação Industrial

parte para ressaltar a qualidade de vida, como os serviços de saúde, ensino, restaurantes, serviços de lazer e outros pessoais e familiares.

Nesta pesquisa são utilizadas as classificações relativas àqueles serviços que têm impacto direto na movimentação da corrente comercial dos países, isto é, nas atividades que desempenham um papel no desenvolvimento econômico em si. Maior ênfase ainda será atribuída ao item de serviços ao consumidor na próxima seção deste capítulo, em que se trata do domínio comercial da hospitalidade, caracterizando-a como um serviço.

1.1.1 O papel e a importância econômica do setor de serviços

O aumento da contribuição do setor de serviços ao PIB – produto interno bruto das nações vem sendo observado no âmbito das ciências econômicas. No período compreendido entre 1977 e 2007, o valor agregado dos serviços ao PIB cresceu de 58 para 75% entre os países integrantes da OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*⁷, conforme demonstrado por François & Hoekman (2009). Os autores também afirmam que a participação do setor no que se refere a empregos, custos industriais e à parcela que ele representa no investimento estrangeiro direto (IED) em cada país também são mensurações que vêm ganhando cada vez maior significância à medida que os países se tornam mais ricos.

Apesar disso, Schettkat e Yocarini (2003, p. 3) afirmam ainda não haver entendimento total a respeito dos fatores que provocam a evolução do setor de serviços. Porém, François e Reinert (1996, p. 1) apontam evidências que indicam a sua importância. A principal delas é que a percentagem de valor agregado ao PIB originária de serviços, incluindo ambos os serviços privados e o comércio, transporte e serviços de comunicações, está positivamente ligada ao nível de desenvolvimento.

A despeito dessas evidências, Kon (1996, p. 586) observa que a terciarização nem sempre é bem vista porque “ainda consideram a indústria como o motor do crescimento”, defendendo-se a noção de que os empregos no setor de serviços não têm o mesmo nível de produtividade, o que não geraria impacto mais significativo do que a indústria em termos de desenvolvimento, sobretudo por oferecer menores salários. Ela acrescenta que, nos Estados

⁷ Organização para o Desenvolvimento e a Cooperação Econômica

Unidos, pesquisas empíricas realizadas sobre o tema partindo-se da década de sessenta apontam que os salários no setor de serviços representam cerca de 90% dos salários na indústria. Outro indicador de que o setor manufatureiro seria mais importante economicamente é o fato de que nele se consumia 96% do orçamento de pesquisa e desenvolvimento, o que também pode ser observado como uma das razões para rebater as críticas quanto à produtividade do setor terciário.

Ainda segundo Kon (1996), na década de noventa, uma apreciação adicional dos estudiosos do assunto para reafirmar a hegemonia da indústria sobre os serviços era o fator multiplicador dos empregos no setor de serviços. À época, e nos Estados Unidos, um emprego na indústria gerava três outros empregos, o que não ocorria com o setor terciário.

Entretanto, para Fitzsimmons & Fitzsimmons, os serviços representam o elo essencial entre todos os setores da economia, configurando-se como “absolutamente indispensáveis para que uma economia possa funcionar a contento e melhorar a qualidade de vida de uma comunidade” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p. 29). Por meio da figura abaixo, os autores explicitam a interdependência entre os setores industrial e de serviços:

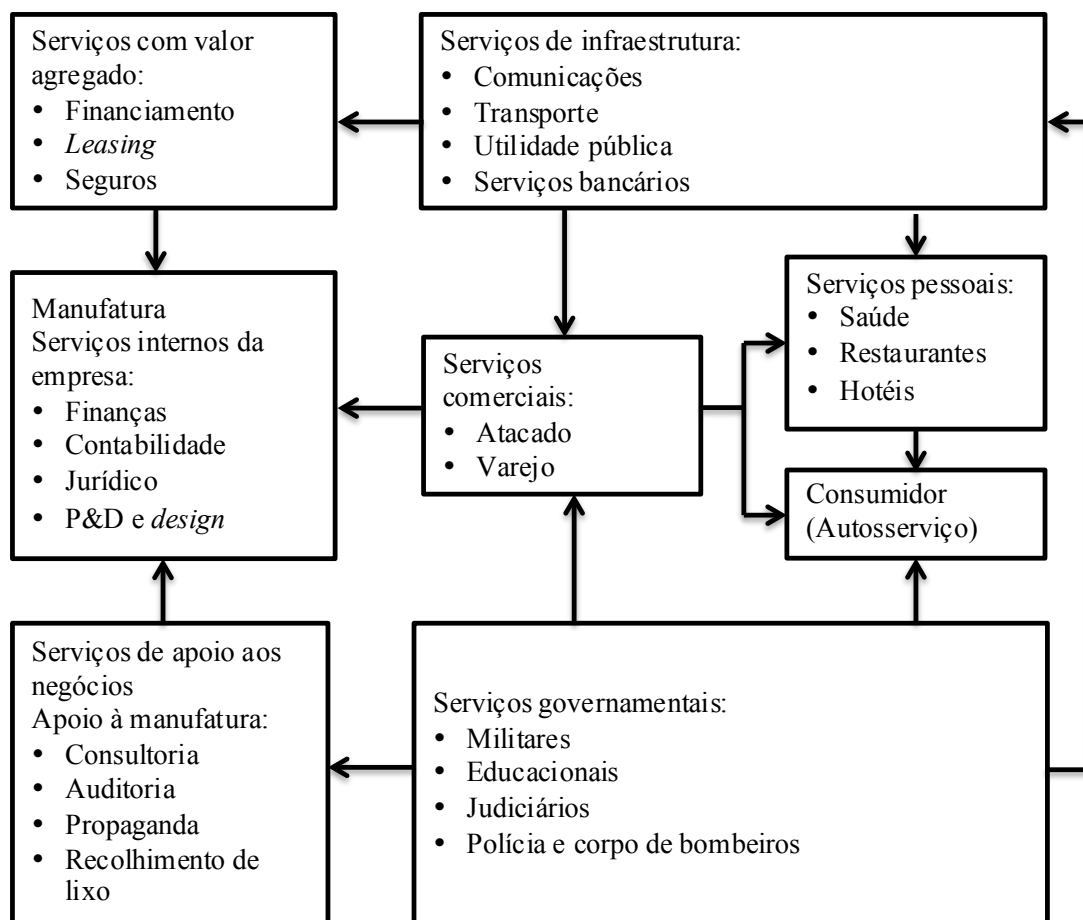


Figura 1 – Papel dos serviços na economia

Fonte: GUILÉ & QUINN, 1988, p. 214 apud FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005, p. 31

Observa-se, cada vez mais, que a integração dos serviços parece ser item fundamental à elevação dos níveis de produtividade da indústria, que requer capacidade de customização e rápida entrega. Além disso, à medida que as manufaturas vão se tornando mais facilmente produzíveis, começam a ser vendidas a preços mais baixos, o que diminui a lucratividade. Por isso, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) afirmam que operações de *leasing* para as montadoras automobilísticas e os serviços de tecnologia em redes de informação e comunicação para as fabricantes de computadores surgiram como alternativas de serviços para se aumentar os ganhos.

No que se refere à relação com o trabalho, cerca de 50% dos empregos nos países integrantes da OECD são ocupações características de serviços (PILAT e WÖLFL, 2005). Somente nos Estados Unidos, já em 1950 era essa a relação que a área de serviços atingia da força de trabalho, sendo que, na atualidade, ela está em 80% (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005). Essa migração se justifica pelo fato de que, à medida que a produtividade aumenta, sobretudo por meio da industrialização, o trabalho humano não é mais necessário e, portanto, se desloca para outro setor (CLARK, 1957 apud FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005, p. 31).

A partir da afirmação de que o setor de serviços é a atual fonte da liderança econômica nos países desenvolvidos (BUERA e KABOSKY, 2009; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005; SCHETTKAT e YOCARINI, 2003), e que, portanto, é a que concentra a maior parte do capital, é natural a associação de que maiores níveis de empregabilidade estejam relacionados a ele (ACEMOGLU e GUERRIERI, 2006).

Nesse sentido, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005, p. 36) acrescentam que “considerando que há limite para quantos carros um consumidor pode usar e para quanto alguém pode comer e beber, isso não deveria ser surpreendente. O apetite por serviços, contudo, especialmente os inovadores, é insaciável.”

Outro benefício econômico do setor de serviços é avaliado por Martin (2012) quando o autor afirma que, convencionalmente, ele é mais resistente a recessões econômicas se comparado com outros setores, apesar de ressaltar que análises sobre as causas de cada recessão têm que ser estudadas a fim de que se possa fazer essa declaração.

Já Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) acreditam e explicam as razões da resiliência do setor de serviços a recessões: (i) a perecibilidade dos serviços, o que faz com que não sejam estocados e, portanto, não tenham que ser descartados pela falta de compradores e (ii) pelo fato de que, por não haver recursos para a aquisição de novos equipamentos, novos empregos nas áreas de manutenção e conserto são gerados.

Parece ser correto afirmar, portanto, que o aumento da produtividade e do emprego dependem sobremaneira do quão bem-sucedidas são as empresas de serviços, cuja relevância continua se destacando no desenvolvimento econômico mundial.

1.1.2 A importância do setor de serviços na economia do Brasil

Nesta seção se aborda mais especificamente a importância do setor de serviços na economia do Brasil. É comum realizar-se esta análise comparando o setor de serviços com os setores primário e o secundário. Segundo o Banco Mundial (2004), o setor de serviços possui a maior parcela do PIB tanto em países de baixa como de média e alta renda. Pelo gráfico abaixo, observa-se que, além disso, nos países de mais alta renda, o setor primário representa somente 2% do PIB e que, à medida que a renda aumenta, maior é a participação dos serviços no PIB.

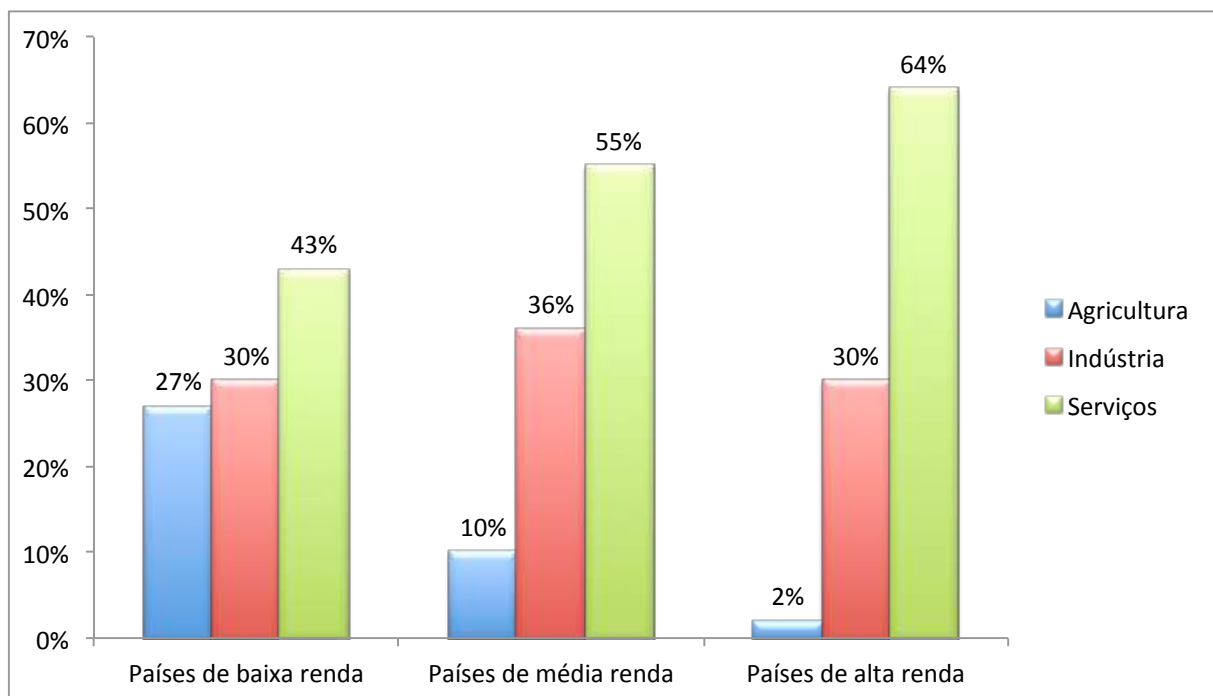


Gráfico 1 – Estrutura setorial das economias no mundo

Fonte: World Bank, 2004 (tradução nossa)

Apesar disso, a partir dos incentivos e pacotes de medidas benéficas concedidos pelo governo brasileiro aos setores primário e secundário, observa-se que, no Brasil, eles recebem maior atenção pelo grau de importância econômica que lhes é atribuído.

Em função dessa percepção, levantou-se dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística quanto ao número de empresas, pessoal ocupado, salários e retiradas e receita líquida nos setores da indústria, comércio e serviços no País, no período de 2002 a 2011, que foram coletados e compilados em duas grandes tabelas (vide apêndice P), cuja análise é feita a seguir.

Apesar de a maioria dos autores considerar que o comércio está inserido no setor de serviços, o IBGE, para efeito das suas pesquisas setoriais, distingue-os. Ainda assim, o crescimento dos serviços no período analisado – em pessoal ocupado, salários e retiradas e receita líquida – ultrapassa a indústria nacional, tendo atingido índices 68%, 264% e 238% de aumento, contra 55%, 209% e 143%, respectivamente.

Em quantidade, vale observar que desde 2002 o setor vem apresentando maior grau de empregabilidade do que a indústria e o comércio. Porém, a variação da quantidade de pessoal empregado entre os setores têm crescido sobremaneira, tendo o setor terciário atingido o número de 2.763.663 mais pessoas ocupadas do que o setor secundário no ano de 2011. Como se pode observar, no período compreendido entre 2001 e 2011, a diferença entre a quantidade de pessoal empregado na indústria e em serviços foi aumentando, o que tem sido analisado como um efeito da evolução econômica dos países. O gráfico abaixo ilustra essa variação:

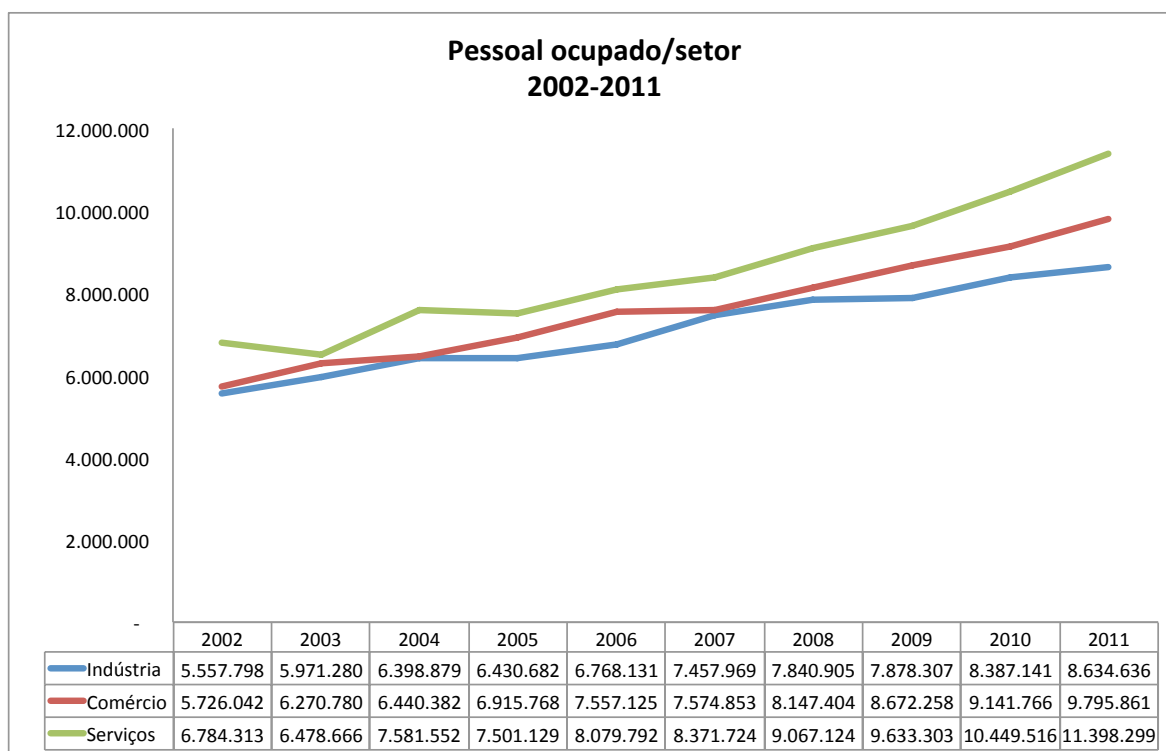


Gráfico 2 – Evolução da quantidade de pessoal ocupado por setor

Fontes: Pesquisa Industrial Anual (IBGE, 2003 a 2011), Pesquisa Anual de Comércio (IBGE, 2003 a 2011) e Pesquisa Anual de Serviços (IBGE, 2003 a 2011). Elaboração da autora. No período de execução desta pesquisa, os dados estavam disponíveis até o ano de 2011.

De acordo com Fofan (2011), quanto mais avançada é a nação, maior a importância do setor de serviços na economia de um país. Em contrapartida, ratificando o observado por Kon (1996, p. 586), os salários e retiradas por pessoa ocupada em cada setor são maiores na indústria, sendo que o crescimento acumulado no período atingiu 140% no comércio, 116% em serviços e 99% na indústria, como demonstra o Gráfico 3.

Com efeito, o trabalho na indústria requer maior especialização e conhecimento específico do que no setor de serviços, em que as características pessoais e a capacidade de relacionamento podem ser mais valiosas. Diante da menor oferta de trabalhadores para a indústria, é natural, pela simples aplicação a lei da oferta e da procura, que os salários sejam maiores do que os oferecidos no setor terciário.

Além disso, a tese de que o aumento do poder aquisitivo da população faz com que tarefas rotineiras sejam transferidas a terceiros também explica o porquê de os salários do setor terciário serem mais baixos.

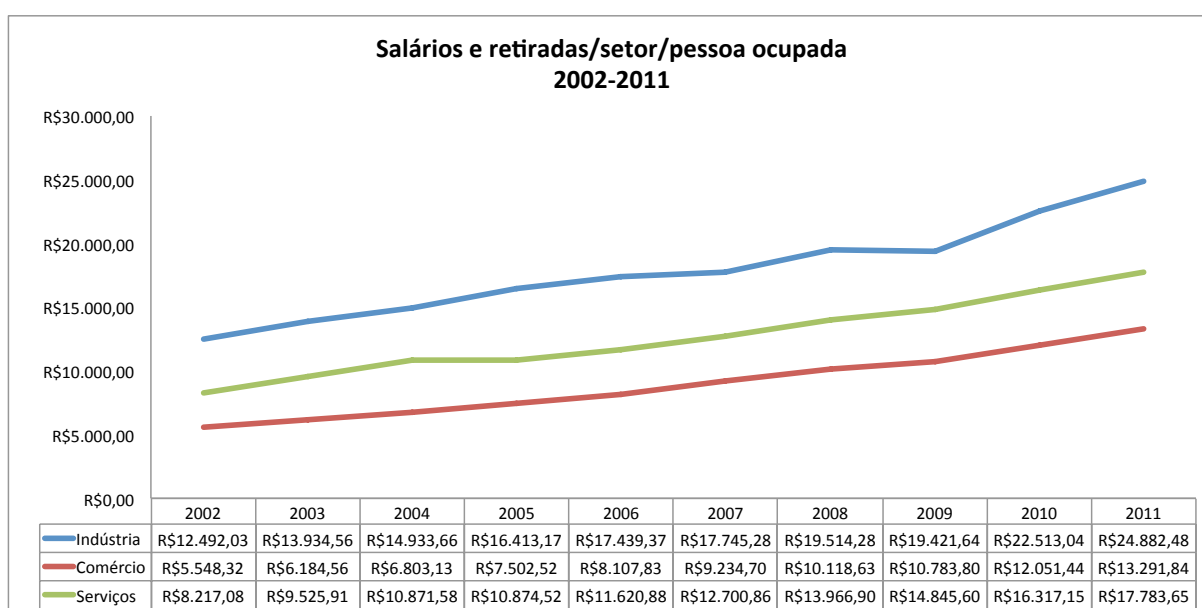


Gráfico 3 – Evolução dos salários e retiradas por setor pessoal ocupado

Fontes: Pesquisa Industrial Anual (IBGE, 2003 a 2011), Pesquisa Anual de Comércio (IBGE, 2003 a 2011) e Pesquisa Anual de Serviços (IBGE, 2003 a 2011). Elaboração da autora. No período de execução desta pesquisa, os dados estavam disponíveis até o ano de 2011.

Entretanto, apesar de os ganhos serem maiores na indústria, aparentemente o setor de serviços, pela capacidade de geração de empregos que demonstra oferecer à economia brasileira, ainda que com menos escolaridade e especialização, permite que a renda disponível seja distribuída de maneira menos concentrada do que nos dois outros setores avaliados nesta seção.

Tendo sido demonstrada a importância do setor de serviços como de mais oferta de empregos e, portanto, como um setor de maior poder distribuidor de renda, na seção seguinte apresenta-se mais detalhadamente o serviço que diz respeito ao negócio da hospitalidade, a partir da ótica denominada por Lashley (2004) como domínio comercial, caracterizado como “pessoal” por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), e citado por Kon (2004) como sendo à empresa e/ou ao consumidor.

1.2 Hospitalidade

Diante da importância e validade intelectual da hospitalidade como área de relações humanas, convém, nesta seção, ampliar-se o olhar sobre esta matéria, de forma a garantir um aprofundamento conceitual, distinguindo-a, assim, de como o senso comum a enxerga.

Iniciando-se por Lashley (2004), que trata da hospitalidade como uma disciplina que aborda questões que vão além das investigadas em hotelaria e *catering*, esclarece-se que o autor propõe uma análise das atividades de hospitalidade sob os domínios social, privado e comercial, melhorando, assim, o enfoque dado à oferta e à administração dos serviços de hospitalidade.

Em seguida, ater-se-á ao domínio comercial da hospitalidade, debatendo, inclusive, sua legitimidade no que se refere à hospitalidade. Isso porque é ele que representa o ambiente em que se pode abordar as questões relativas ao negócio hoteleiro em si, cuja relevância, para efeito desta pesquisa, está no fato de que seu objeto é o papel da representação setorial da hotelaria.

1.2.1 Os domínios da hospitalidade

De modo simples, Lashley (2004, p. 5) elucida que, por “domínio”, ele quer dizer “um aspecto da oferta de hospitalidade, que é tanto independente como sobreposto”. O diagrama abaixo ilustra as inter-relações possíveis entre os domínios e as atividades relacionadas com a hospitalidade.

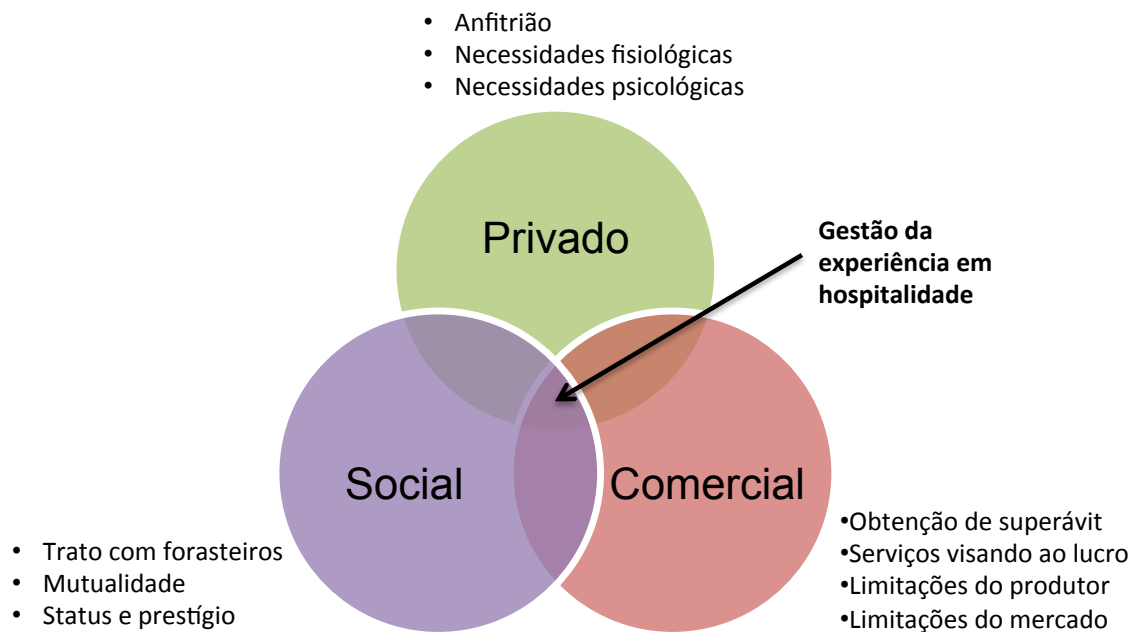


Figura 2 – Atividades relacionadas com a hospitalidade
 Fonte: LASHLEY, 2004, p. 6, tradução nossa

Passa-se, então, a tratar de cada um dos domínios, conceituando-os, relacionando-os e indicando a importância de cada um para o entendimento abrangente da matéria, iniciando pelo domínio social da hospitalidade, aquele que “[...] considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e consumo de alimentos, bebidas e acomodação” (LASHLEY, 2004, p. 5).

A importância da análise sob o ponto de vista do domínio social se encontra no fato de que o contexto histórico em que as atividades de hospitalidade ocorrem as impacta sobremaneira. O autor sintetiza esse pensamento da seguinte forma: “o exame desse tópico e o valor posto sobre ser hospedeiro em relação a forasteiros variam através do tempo e entre as sociedades” (LASHLEY, 2004, p. 7).

Relativamente ao domínio privado, o autor esclarece que “O domínio privado considera o âmbito das questões associadas à oferta da “trindade” no lar, assim como leva em consideração o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede” (LASHLEY, 2004, p. 5).

Complementarmente, Telfer (1996, p. 101) afirma que “Esse ideal se encontra na percepção da importância emocional do lar e do alimento, e os benefícios ‘particulares’ que podem advir quando partilhados”.

Com efeito, considerando-se o comportamento relativo às atividades de hospitalidade realizadas em casa é reproduzido nas demais comunidades a que o indivíduo pertence,

evidencia-se a relação entre os domínios social e privado. Portanto, para além do serviço prestado com o uso das técnicas apropriadas, a hospitalidade trata das relações que se estabelecem entre o visitante e o visitado; entre a camareira e o hóspede; entre o garçom e o cliente; entre o comprador e o vendedor.

A esse respeito, Lashley (2004, p. 14) afirma que

[...] o espaço doméstico e privado, envolvendo basicamente a família nuclear, proporciona um foro chave para o aprendizado social a respeito das atividades de hospitalidade. Os motivos nutricionais e altruísticos dos que cozinham, servem bebidas, arrumam camas e criam um ambiente seguro moldam, em alguma medida, as expectativas de oferta não doméstica de atividades de hospitalidade. A oferta de suítes e outros confortos baseadas em aposentos de hotéis pode ser considerada uma resposta às demandas dos consumidores quanto aos seus próprios espaços pessoais e “domésticos” no hotel.

Com isso, percebe-se a importância do ambiente privado no entendimento do comportamento relativo às atividades de hospitalidade, sobretudo porque “as partes interessadas estão desempenhando papéis que vão além dos estreitos relacionamentos mercadológicos” (LASHLEY, 2004, p. 15). Afinal, ser hospitaleiro para com os convidados/hóspedes “Requer [...] um desejo genuíno de agradá-los e deixá-los satisfeitos” (LASHLEY, 2004, p. 16).

A inter-relação entre os domínios social e privado, então, pode ser entendida a partir da afirmação de que as atividades de hospitalidade no cenário social são moldadas por meio da introdução do indivíduo, pela família, a regras, rituais, normas e costumes (LASHLEY, 2004).

Por fim, chega-se ao domínio comercial, que “[...] diz respeito à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado quanto público” (LASHLEY, 2004, p. 5).

A preocupação central de Lashley é a de compreender de forma ampla as atividades de hospitalidade. Por isso, nos parece que convém debater a crença do autor de que a obtenção do superávit por meio da atividade hoteleira, ou seja, o enfoque capitalista inerente ao domínio comercial da hospitalidade, é paradoxal na relação entre generosidade e mercado.

Buscou-se aprofundamento nesta questão por meio do levantamento de autores que, para a conceituação da hospitalidade, utilizam a dádiva de Mauss (2003), cujo princípio advém da tríplice obrigação de “dar, receber e retribuir”. Ele associa a dádiva à hospitalidade ao observar que há um estado de espírito comum ao visitante e ao visitado, em que se espera a

oferta da hospitalidade e de presentes “como se jamais tivessem de lhe ser retribuídos” (MAUSS, 1923 apud GOTMAN, 2004, p. 73).

Entretanto, se avaliada sob a perspectiva da dádiva e exposta ao ambiente comercial, a hospitalidade pode não se encaixar nessa associação por não haver a tríplice obrigação. Compreende-se que há uma troca de serviços por dinheiro, mas, se a hospitalidade parte da dádiva, é natural que haja uma expectativa sobre a retribuição.

Camargo (2004) concorda, indicando haver inovação quando se trata da hospitalidade de um ponto de vista comercial, sobretudo no que diz respeito à escola francesa. Ele afirma que, na troca de serviços por dinheiro, o sacrifício necessário à caracterização da dádiva não existe. Entretanto, completa esse raciocínio da seguinte maneira:

[...] a hospitalidade sempre foi atributo de pessoas e de espaços, não de empresas; a observação deve, pois, dirigir-se para o que acontece além [...] do valor monetizável de um serviço prestado [...]. Nesse campo, permanecem vivas a hospitalidade e (por que não também?) a hostilidade humanas (CAMARGO, 2004, p. 45).

Portanto, a hospitalidade em si estaria em tudo o que vai além do contrato comercial, isto é, no agradecimento genuíno – o retribuir – ao garçom, ao recepcionista, à camareira; na manifestação emotiva da importância de um serviço prestado; ou na entrega de um presente àquele que prestou o serviço.

A figura abaixo indica a centralidade da troca humana no que se refere às dimensões da hospitalidade, sem que a prestação do serviço, mesmo remunerado, seja descartada.

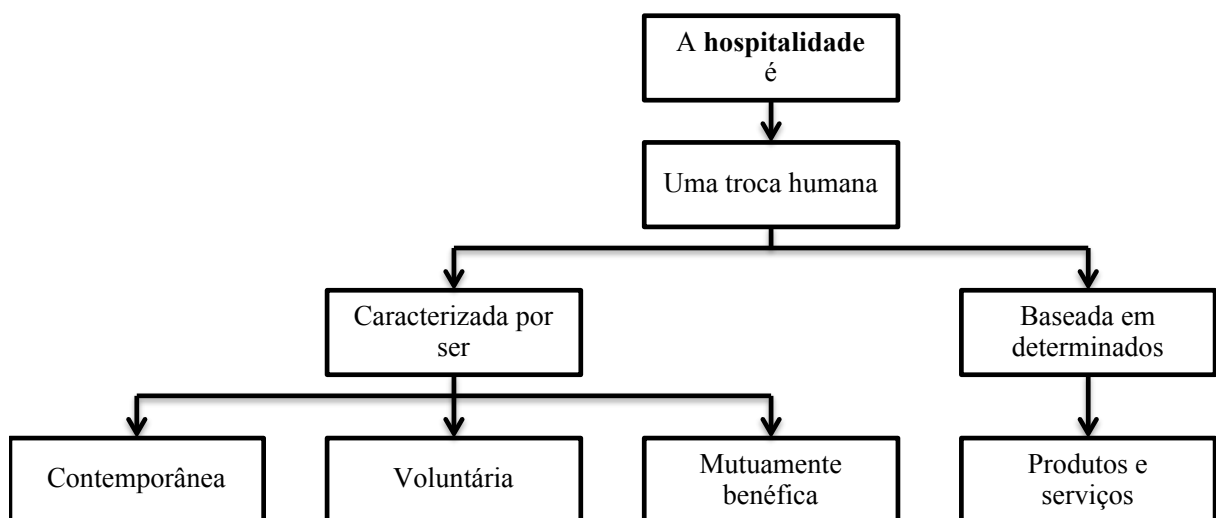


Figura 3 – As dimensões da hospitalidade
Fonte: Brotherton & Wood, 2004, p. 203

Importante também citar que, no artigo intitulado “O tema da hospitalidade nos dias atuais”, Anne Gotman trata da hospitalidade como uma maneira de pensar os “Movimentos de abertura e fechamento, de proteção e neutralização de grupos, das instituições e de organismos frente a seus estrangeiros ou não-membros, [...] intermediando um deslocamento de representações” (GOTMAN, 1997, p. 6). Este conceito, em um conceito associativo, pode gerar reflexões interessantes a respeito do tanto que o grupo está disposto a se abrir para receber o outro.

Entretanto, para efeito desta pesquisa, considerando-se a ótica comercial que a hotelaria requer, parece coerente que se aplique a definição de hospitalidade atribuída por Brotherton (1999, p. 168), que indica sê-la “Uma troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante oferta de acomodação e/ou alimento e/ou bebida”.

A partir desta perspectiva, pode-se concluir que as atividades relativas ao domínio comercial da hospitalidade não só são legítimas como, no momento em que se relacionam com os demais domínios podem, inclusive, representar um diferencial competitivo fundamental para a atividade hoteleira.

1.2.2 O negócio hoteleiro

Nesta seção, trar-se-á uma breve perspectiva histórica de como a acolhida de visitantes se tornou um negócio, além de listar algumas das razões por que os hotéis são importantes, sobretudo para os destinos em que estão localizados, e de apresentar as dimensões atuais dos setores hoteleiros do Brasil, dos Estados Unidos e da Grã-Bretanha.

De acordo com Grassi (2004), no mundo greco-romano, era obrigatório acolher todos os estrangeiros a um determinado território, sendo que o hospedeiro o fazia por receio de não mais ter os favores dos homens nem dos deuses. Mas, essa prática não durou muito tempo. Ela explica: “[...], muito cedo, [...] foram instituídos locais de acolhida para os que não eram nem deuses potenciais, nem estrangeiros a proteger por um tratamento de compensação, nem personagens importantes, mas simples viajantes” (GRASSI, 2004, p. 533).

A primeira forma de troca de hospedagem por pagamento se deu nos albergues, que emergiram em função de uma maior quantidade de peregrinos e viajantes de todo tipo por meio das estradas – as “vias”, cuja relação com a palavra “viagem” é natural. Ainda segundo

Grassi (2004), o termo hospedaria, em sequência ao albergue, aparece quando começam a ocorrer muitas viagens na Idade Média e datam, em português, do século XIII.

Medlik & Ingram (2000) afirmam que os hotéis como se conhece nos dias atuais, com gerentes, recepcionistas e equipe uniformizada, datam do início do século XIX, embora já fossem reconhecidos como hotéis desde o fim do século XVIII, tendo, atualmente, cerca de 200 anos. Acerca da palavra hotel, os autores esclarecem que: “*The word ‘hotel’ itself came into use in England with the introduction in London, after 1760, of the kind of establishment then common in Paris, called a ‘hôtel garni’ or a large house in which apartments were let by the day, week or month*” (MEDLIK e INGRAM, 2000, p. 6)⁸.

Em linha com o histórico relatado por Grassi (2004), Medlik & Ingram (2000) indicam que as alternativas mais luxuosas e até ostensivas de hospedagem partiram da acomodação em hospedarias, que já haviam se distanciado das características dos albergues, mais simples e relatados muitas vezes, na literatura da época, como locais sujos e de muito pouco conforto (Grassi, 2004, p. 536-537). Nesse sentido, a autora complementa que as hospedarias, contrariamente aos albergues como a primeira forma de hospedagem paga de que se tem notícia, se originam da palavra *hostellerie*, de origem nobre. “Em francês antigo, *hostel* designa a casa onde se mora” (GRASSI, 2004, p. 537).

De acordo com Medlik & Ingram (2000, p. 7), no século XIX os hotéis se estabeleceram como centros de acomodação para visitantes e como centros sociais importantes para as suas comunidades. Os autores acrescentam que:

Their building, management and operation became specialized activities, with their own styles and methods. The twentieth century brought about growing specialization and sophistication in the hotel industries of most countries, as well as their growth and expansion (MEDLIK e INGRAM, 2000, p. 7)⁹.

Os hotéis são importantes para os destinos em que se localizam. De acordo com Medlik & Ingram (2000), a oferta da acomodação aos visitantes e de restaurantes, bares e espaços de lazer ou negócios aos residentes, unida aos impactos econômicos gerados direta e indiretamente, seja por meio do ingresso de divisas, da demanda a fornecedores da construção

⁸ A palavra ‘hotel’ em si começou a ser utilizada na Inglaterra com a introdução em Londres, a partir de 1760, do tipo de estabelecimento que era comum em Paris, chamado de ‘*hôtel garni*’ ou uma casa grande onde apartamentos eram alugados por dia, por semana ou por mês (MEDLIK e INGRAM, 2000, p. 6, tradução nossa).

⁹ A construção, administração e operação se tornaram atividades especializadas, com seus próprios estilos e métodos. O século XX trouxe ainda maior aumento da especialização nos setores hoteleiros da maior parte dos países, assim como seu crescimento e expansão (MEDLIK e INGRAM, 2000, p. 7, tradução nossa).

civil, de móveis, equipamentos e insumos para o preparo de refeições, além da geração de empregos, justificam a relevância do setor hoteleiro para um destino.

Os autores chegam a afirmar que, nesse sentido, “[...] *hotels are as essential to economies and societies as are adequate transport, communication and retail distribution system for various goods and services*” (MEDLIK e INGRAM, 2000, p. 4)¹⁰.

Com efeito, poucas são as alternativas que oferecem o mesmo que os hotéis para os encontros de negócios, as reuniões e eventos e o lazer e entretenimento. Além disso, por ser um setor intensivo em mão de obra, há que se destacar a alta capacidade de oferta de empregos da hotelaria, fator altamente considerado pelos governos no que se refere ao desenvolvimento regional de um estado ou mesmo de uma nação.

1.2.3 Indicadores da hotelaria do Brasil, dos Estados Unidos e da Grã-Bretanha

A hotelaria brasileira é atualmente composta por 464 mil unidades habitacionais (UHs), de acordo com o estudo anual Hotelaria em Números realizado pela consultoria Jones Lang La Salle (2013), o que indica uma relação de um quarto para cada 431 habitantes, se for considerada a estimativa de 1º de julho de 2013 do IBGE, que indica ter havido cerca de 200 milhões de pessoas no Brasil naquela data.

A análise classifica os hotéis e *flats* que compõem este total em quatro tipos: hotéis e *flats* de marcas nacionais, hotéis e *flats* de marcas internacionais, hotéis independentes com até 20 quartos e hotéis independentes com mais de 20 quartos. Somando-se as categorias de hotéis e *flats* de marcas nacionais e internacionais, os quais pode-se dizer que equivalem ao número de hotéis de rede no Brasil, chega-se a uma porcentagem de 28,1% (em quantidade de UHs). Isto é, cerca de um terço da hotelaria nacional é composta por redes hoteleiras.

Nos Estados Unidos, onde, de acordo com a AH&LA (2013), há quase cinco milhões de quartos, essa proporção chega a um apartamento para cada 65 pessoas. A população daquele país, conforme o *United States Census Bureau* (2014)¹¹, é de quase 318 milhões.

¹⁰ “[...] os hotéis são tão essenciais às economias e sociedades quanto o transporte adequado, as comunicações e o sistema de distribuição de muitos produtos e serviços” (MEDLIK e INGRAM, 2000, p. 4, tradução nossa).

¹¹ Órgão responsável pelo censo nos Estados Unidos

Naquele país, cerca de 70% da quantidade de apartamentos do país é administrada por redes hoteleiras (MAYOCK, 2011).

Finalmente, no Reino Unido, a partir do relatório intitulado *Hotel Intelligence UK*, também da Jones Lang La Salle (2013), e dos dados populacionais do Banco Mundial (2012) – 63,7 milhões – a relação chega a um apartamento para cada 114 habitantes e a quantidade de leitos administrados por redes hoteleiras chega a 55,9%.

CAPÍTULO 2 *STAKEHOLDERS* E REPRESENTAÇÃO SETORIAL

Este capítulo investiga o conceito de *stakeholders* e sua posterior relação com a Gestão de *Stakeholders* quanto à sua aplicação na representação setorial, considerando-se o ambiente da gestão estratégica, de onde partirá a compreensão da “Gestão de *Stakeholders*” (“*Stakeholder Management*”). O livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* de Edward Freeman (2010) representa o marco referencial tanto do ponto de vista acadêmico como aplicado para o tema.

A ótica da Gestão de *Stakeholders* é aquela pela qual se pretende enxergar as relações estabelecidas entre aqueles que influenciam e são influenciados pelas três associações hoteleiras aqui analisadas. Por meio do posicionamento da Gestão de *Stakeholders* no centro do pensamento estratégico, a unidade de análise se modifica e recebe uma abordagem de negócios mais relacional, ou seja, que considera as relações humanas para a gestão, o que tem total afinidade com o conceito de hospitalidade de que se tratou no capítulo anterior, isto é, para além da observação do domínio comercial da hospitalidade como aquele em que se insere o setor hoteleiro como objeto de análise, tem-se a apreciação da hospitalidade como conceito em que se abordam as trocas humanas.

Não se pretende esgotar o tema, que se expandiu por entre diversas disciplinas e campos do conhecimento, mas sim trazer para o contexto desta pesquisa a perspectiva para compreender a gestão baseada nos *stakeholders* e sua aplicação no que se refere à representação setorial.

A partir daí, um breve panorama do surgimento das associações nos cenários global e nacional é realizado, levantando-se também a importância e o papel desempenhado pelas entidades de representação setorial. Além disso, as associações que se caracterizam como os objetos desta pesquisa – a AH&LA, a BHA e o FOHB – são apresentados, considerando-se suas origens, papéis e missões.

2.1 Stakeholders

A primeira reflexão sobre o termo *stakeholders* surgiu em meados da década de 60, mas a utilização da teoria como ferramenta de gestão começou nos anos 80, devido a crises e instabilidades do mercado da época.

Segundo Freeman (2010), as empresas tinham uma visão de produção focada em comprar matéria-prima dos fornecedores, desenvolver o produto e vendê-lo para o cliente. Entretanto, ele observou que a produção sofria influência e influenciava muitos outros aspectos, internos e externos ao ambiente da empresa, e ampliou a análise, incluindo o governo, a concorrência, a população local, os clientes, os funcionários e os acionistas. Desta forma, os *stakeholders* são, portanto, todos aqueles que são influenciados e que influenciam o propósito de uma determinada organização (FREEMAN, 2010). A complexidade do tema faz com que ele seja estudado por diversos autores, sintetizados no quadro abaixo.

Autores	Natureza do Estudo
Standford Research Institute - SRI (1960)	Gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes <i>stakeholders</i> , de modo a obter seu comprometimento.
Rhenman (1964)	Citado por Nãsi (1995). Priorização dos grupos de acordo com sua importância para a organização.
Ahlsted e JahnuKainen (1971)	Citado por Nãsi (1995). Grupos que dependem da organização para atingir seus objetivos, os quais a organização depende e tem interesse. Priorização dos grupos de acordo com sua importância para a organização.
Freeman e Reed (1983)	"Qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização" (1983, p.91)
Freeman e Reed (1983)	Partes interessadas (<i>stakeholders</i>) afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivo organizacionais.
Cornell e Shapiro (1987)	Grupos que se tenham contratos.
Evan e Freeman (1988)	Grupos que tenham participação ou exigências sobre a empresa.
Evan e Freeman (1988)	Grupos que beneficiam ou são prejudicados, os quais seus direitos são respeitados ou violados pelas ações da organização.
Boiwe (1988)	Grupos que a organização poderia correr risco sem seu apoio.

Autores	Natureza do Estudo
Alkhafagi (1989)	Grupos aos quais a corporação é responsável.
Carrol (1989)	Indivíduo ou grupo com quem a organização mantém participação - que vai desde um interesse de direito (moral ou legal) de propriedade ou título legal de ativos da empresa.
Freeman e Evan (1990)	São grupos que detém os contratos com a organização.
Thompsons et al. (1991)	Aqueles que mantêm relacionamento com a organização.
Savage et al. (1991)	Os que têm interesse nas ações da organização e a capacidade de influência nestas ações.
Hill e Jones (1992)	Aqueles que tem legitimidade para reivindicar pela existência de relação de troca que oferece a empresa recursos críticos (contribuições) e espera em troca que seus interesses sejam atendidos (por incentivos).
Brenner (1993)	Com algum relacionamento não trivial com a organização (como operadoras de câmbio), ações de impacto e responsabilidade moral.
Carro (1993)	Indivíduo ou grupo que tem um ou mais dos vários tipos participação no negócio - que podem afetar ou ser afetado pelas ações, decisões e políticas da empresa.
Freeman (1984)	Participantes do processo humano de criação conjunta de valores.
Wicks et al. (1994)	Interagir e dar significado e definição para a corporação.
Langtry (1994)	Grupos em que a empresa é significativamente responsável pelo seu bem estar, ou que possuem um direito legal ou moral sobre a empresa.
Clarkson (1994)	Ter algum tipo de risco como resultado por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, como forma de valor na empresa ou que são colocados em risco como resultado das atividades da organização.
Clarkson (1995)	Desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos <i>stakeholders</i> .
Näsi (1995)	Interagem com a empresa e tornam seu funcionamento possível.
Brenner (1995)	Impactam, poderiam impactar ou ser impactados pela organização.
Donaldson e Preston (1995)	Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos aspectos processuais ou substantivos da atividade empresarial.
Stoner e Freeman (1995)	Classificam os <i>stakeholders</i> dentro do ambiente de ação direta e indireta.

Autores	Natureza do Estudo
Donaldson e Preston (1995)	Dividiram em três abordagens: descritiva, instrumental e normativa.
Freeman e Liedtka (1997)	Comportamento de longo prazo dos <i>stakeholders</i> , que adquirem produtos de uma organização, implicando na repetição do comportamento.
Mcgree (1998)	Avaliar como o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a performance organizacional.
Metcalfe (1998)	A abordagem dos <i>stakeholders</i> possui conceitos diferentes devido ao efeito da cultura local.
Hillman e Keim (2001)	A relação entre valor do acionista, a administração dos <i>stakeholders</i> e o resultado da participação social.
Whittington (2002)	O principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a essas partes- seus <i>stakeholders</i> .
Sender e Fleck (2004)	A administração das relações com os <i>stakeholders</i> é essencial no longo prazo para o bom funcionamento das organizações.
Sharma e Henriques (2005)	Tipos de influência dos <i>stakeholders</i> afetam os tipos de práticas sustentáveis que as empresas definem.

Quadro 2 – Comparação entre as abordagens dadas por diversos autores à teoria de *stakeholders*
 Fonte: adaptado de Coradini, Sabino e Costa (2010, p. 4-5) e Mitchell, Ronald K. et al (1997, p. 858) apud Junqueira (2011)

Para efeito desta pesquisa, utiliza-se a abordagem da importância da gestão das relações para a administração estratégica. A esse respeito, Koga (2011) acrescenta que:

Dentro do elenco de entidades sociais que interferem ou podem interferir em um negócio, discutem-se critérios para conceituar e classificar os *stakeholders* para que cada organização verifique em quem e como deve depositar atenção como estratégia de desenvolvimento empresarial (KOGA, 2011, p. 21).

Freeman (2010) categorizou os *stakeholders* entre aqueles que causam mudanças internas à empresa – clientes, funcionários e sindicatos, investidores (ou financiadores, incluindo acionistas, os chamados *stockholders*) e fornecedores – e outros grupos que geram mudanças no ambiente externo, tais como o governo, a concorrência, os ambientalistas, a comunidade local e a mídia.

A partir de Freeman (2010a) e Clarkson (1995), Harrison e St. John (1998) propõem um modelo que considera o ambiente em três regiões: o ambiente amplo, em que se inclui a

sociedade, a tecnologia, a economia e os aspectos políticos e legais; o ambiente operacional, que consiste de *stakeholders* externos que influenciam a organização, mas sobre os quais esta tem apenas alguma influência; e a organização interna, em que há relações formais estabelecidas. Sobre este modelo de processo de gestão estratégica, Freeman, Harrison et al. (2010) afirmam ser uma ferramenta para apoiar os gestores sobre como os *stakeholders* internos podem ser administrados de forma a criar vantagem competitiva.

Clarkson (1995, p.106), a partir de Freeman (2010a), estabelece uma separação entre *stakeholders* primários e secundários:

A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern. Primary stakeholder groups typically are comprised of shareholders and investors, employees, customers, and suppliers, together with what is defined as the public stakeholder group: the governments and communities that provide infrastructures and markets, whose laws and regulations must be obeyed, and to whom taxes and other obligations may be due. There is a high level of interdependence between the corporation and its primary stakeholder groups. Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival. The media and a wide range of special interest groups are considered as secondary stakeholders under this definition (CLARKSON, 1995, p. 106-107).¹²

Para melhor visualização e compreensão do que e de quem são os *stakeholders*, apresenta-se o mapa abaixo, levando em conta os grupos ou indivíduos que influenciam ou podem influenciar uma organização:

¹² O grupo de *stakeholders* primários é aquele em que a corporação não consegue sobreviver sem a sua participação contínua. Os grupos de *stakeholders* primários são tipicamente compostos por acionistas e investidores, funcionários, clientes e fornecedores, juntamente com o que se define como grupo público de *stakeholders*: o governo e as comunidades que provêm infraestrutura e mercados, e aqueles cujas leis e regulações devem ser cumpridas e a quem impostos e outras obrigações são devidas. Há um alto nível de interdependência entre a corporação e os seus grupos de *stakeholders* primários. Os grupos de *stakeholders* secundários São definidos como aqueles que influenciam ou afetam – ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas eles não estão engajados em transações com a corporação e não são essenciais para a sua sobrevivência. A imprensa e uma ampla variedade de grupos de interesses especiais são considerados *stakeholders* secundários sob esta definição (CLARKSON, 1995, p. 106-107, tradução nossa).

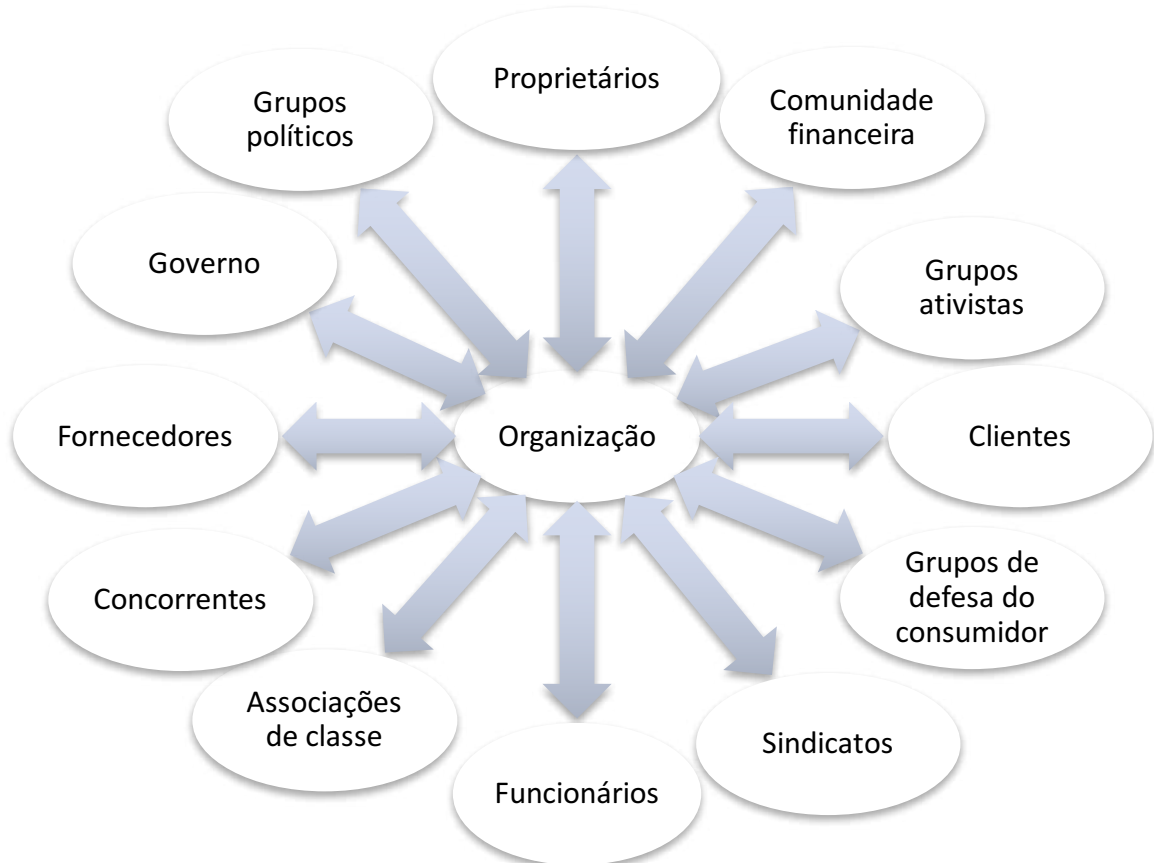


Figura 4 – Mapa de *stakeholders* em uma grande organização
 Fonte: Freeman (2010a, p. 55, tradução nossa)

A figura 4 acima exemplifica o que se chama de modelo de *Stakeholder Management* (Gestão de *Stakeholders*). “*Stakeholder Management*” como conceito refere-se à administração de uma organização por meio da gestão das relações com os seus grupos de interesses específicos, feita de maneira orientada (FREEMAN, 2010a, p.53).

O autor chama a atenção para o fato de que a Gestão de *Stakeholders* não faz distinção entre o que é “econômico” e “social”, ou, ainda, entre o que é “empresarial” ou não, e acrescenta:

We must not leave out any group or individual who can affect or is affected by organizational purpose, because that group may prevent our accomplishments. Theoretically, therefore, “stakeholder” must be able to capture a wide range of groups and individuals, even though when we put the concept to practical tests we must be willing to ignore certain groups who will have little or no impact on the corporation at this point in time (FREEMAN, 2010, p. 52)¹³.

¹³ Nós não podemos deixar de fora nenhum grupo ou indivíduo que afete ou seja afetado pelo propósito da organização, porque aquele grupo pode impedir que atinjamos os nossos objetivos. Teoricamente, portanto, por “*stakeholder*” nós devemos considerar uma grande quantidade de grupos e indivíduos, apesar de que quando nós

A Gestão de *Stakeholders* vem sendo apontada como fator crítico de sucesso em função de contemplar grupos de interlocutores imprescindíveis ao funcionamento de uma organização. De acordo com Boaventura, Costa & Gonçalves (2007, p. 3), “A inabilidade da empresa em atender satisfatoriamente às expectativas de um deles pode comprometer não só o sucesso e a sobrevivência da organização, mas também todo o sistema formado em torno dela.”

Segundo Koga (2011), outra preocupação para uma correta Gestão de *Stakeholders* é fazer a integração entre eles, desenvolvendo conceitos e processos que a abordem com o intuito de lidar com diferentes *stakeholders* em múltiplas questões.

Para cada questão estratégica importante deve-se pensar nos seus efeitos sobre uma quantidade de *stakeholders* e, portanto, existe a necessidade de processos que ajudem a identificar as preocupações com esses grupos. Para cada um dos *stakeholders* considerados chaves, os gestores responsáveis pelo relacionamento com esse *stakeholder* devem identificar as questões estratégicas que afetam esse grupo e elaborar, implementar e monitorar as estratégias para lidar com ele (KOGA, 2011, p. 27).

Como se pode observar, a Gestão de *Stakeholders* é um processo complexo e que pressupõe as necessidades de identificação dos *stakeholders*, de administração das relações que a organização estabelece com eles e do tipo de troca ou negociação que cada uma dessas vias de mão dupla ilustradas acima requerem. A esse respeito, Freeman (2010, p. 53) ressalta que:

The very definition of stakeholder as any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organizations purpose gives rise to the need for processes and techniques to enhance the strategic management capability of the organization. There are at least three levels at which we must understand the processes which an organization uses to manage the relationships with its stakeholders.¹⁴

Nesse sentido, ele chama esses aspectos de “níveis” porque a existência do seguinte requer a realização do anterior, isto é, somente após a correta identificação dos *stakeholders* é que será possível analisar as relações com eles estabelecidas e é a partir desta avaliação que as negociações cabíveis poderão ser ponderadas.

colocamos o conceito em prática, nós talvez queiramos ignorar certos grupos que terão pouco ou nenhum impacto na corporação neste momento (FREEMAN, 2010, p. 52, tradução nossa).

¹⁴ A simples definição de *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas conquistas do propósito de uma organização levanta a necessidade de processos e técnicas para aperfeiçoar a capacidade de gestão estratégica da organização. Há ao menos três níveis sobre os quais nós devemos entender os processos que uma organização utiliza para administrar as relações com os seus *stakeholders* (FREEMAN, 2010, p. 53, tradução nossa).

Diante da perspectiva de uma ferramenta gerencial útil, o autor propõe uma análise aprofundada desses três níveis – racional, processual e transacional (Freeman, 2010, p. 22, tradução nossa) – que será feita a seguir.

2.1.1 Os níveis racional, processual e transacional da aplicação da Gestão de *Stakeholders*

O primeiro passo a ser dado no sentido da aplicação da Gestão de *Stakeholders* é a identificação dos mesmos. A esse respeito, Freeman (2010) indica que o mapa de *stakeholders* ilustrado na Figura 4 diz respeito a uma questão altamente estratégica para uma grande empresa. O problema que se observa na utilização desse mapa como modelo é que ele é genérico, não chegando ao nível do detalhe da identificação dos *stakeholders* específicos e, por isso, a sua utilização pela maior parte dos gestores e executivos não chega a atingir os níveis subsequentes. Nesse sentido, Freeman (2010, p. 54) reforça que se faça uso do mapa como uma referência para se conferir se todos os importantes *stakeholders* de uma organização estão contemplados.

Em alguns casos, dependendo da complexidade e do grau de sobreposição entre os papéis desempenhados pelos *stakeholders*, o autor sugere, inclusive, que o papel de cada *stakeholder* seja analisado, bem como suas inter-relações, que, por não estarem evidenciadas no mapa apresentado acima, representam um importante ponto de atenção.

O nível seguinte – processual – considera o fato de que a observação dos processos de gestão estratégica nas organizações é uma condição necessária para o seu sucesso. Os três processos mais comuns são, então, avaliados por ele: análise de portfólio, revisão estratégica e mapeamento do ambiente. A respeito dos dois primeiros, Freeman (2010) avalia que são pouco orientados para os aspectos do ambiente externo à organização, ao passo que o mapeamento do ambiente, por considerar as análises de cenários e tendências, pode ser inadequado para a administração de problemas que surgem sem previsão. O autor chama a atenção, portanto, para a necessidade de que esse olhar para fora da organização seja abrangente, sugerindo que esses processos se tornem melhores e mais sofisticados.

Finalmente, o terceiro nível – transacional – trata da forma como a organização interage com os seus *stakeholders*.

The bottom line for stakeholder management has to be the set of transactions that managers in organizations have with stakeholders. How do the organization and its managers interact with stakeholders? What resources are allocated to interact with which groups? [...] Suffice it to say that the nature of the behavior of organizational members and the nature of the goods and services being exchanged are key ingredients in successful organizational transactions with stakeholders (FREEMAN, 2010, p. 69).¹⁵

Com efeito, pode-se imaginar que é grande a quantidade de transações realizadas diariamente entre os diversos *stakeholders* de uma organização, que vão de tarefas simples e corriqueiras como a compra de insumos e a distribuição de dividendos aos acionistas até a resolução de conflitos com órgãos de defesa do consumidor e do estabelecimento de regulações ao mercado. O que Freeman (2010) aponta como a grande questão do nível transacional é a relação bem estabelecida e coerente entre este e os dois níveis anteriores, ou seja, o do levantamento de quem são os *stakeholders* de um determinado assunto e os processos a eles relativos. O autor afirma que a Gestão de *Stakeholders* obtém sucesso na sua aplicação quando há encaixes entre os três níveis.

2.1.2 Críticas à teoria de *stakeholders*

Muito embora Freeman (2010) observe que a teoria de *stakeholders* venha sendo aplicada com sucesso, até mesmo organicamente, há autores que criticam a sua efetividade e, conseqüentemente, a da Gestão de *Stakeholders*. A mais comum das críticas diz respeito à sua dificuldade de implementação, o que motivou o próprio Freeman a tratar da sua aplicação conforme os níveis esclarecidos na seção anterior.

Entretanto, a principal delas, de acordo com Jensen (2001) se refere ao entendimento de que haveria a necessidade de atenção simultânea a diversos interesses, o que se contrapõe à ideia de que uma única “função-objetivo” na empresa facilitaria a tomada de decisão dos gestores, pois toda a organização estaria orientada para um único ponto de convergência. O autor acrescenta que, além de a teoria de *stakeholders* possuir suas raízes na sociologia, no

¹⁵ O mais importante da gestão de *stakeholders* tem que ser o conjunto de transações que os gestores têm com seus *stakeholders*. Como a organização e seus gestores interagem com os seus *stakeholders*? Que recursos são alocados para interagir com esses grupos? [...] Não é necessário dizer que a natureza do comportamento dos membros da organização e dos bens e serviços sendo trocados são ingredientes-chave para o sucesso das transações organizacionais com os *stakeholders* (FREEMAN, 2010, p. 69, tradução nossa).

comportamento organizacional e nas políticas de grupos específicos, ela atenderia também aos executivos, porque os deixaria livres para tomar decisões com base em seu livre-arbítrio e não os obrigaria a serem avaliados com base em critérios objetivos.

Com efeito, tendo-se um único objetivo, a administração é facilitada, mas não por isso a *Gestão de Stakeholders* perde a validade. Ao contrário, entende-se que a *Gestão de Stakeholders* pode ser complementar a outras teorias, processos e técnicas em ambientes de maior complexidade, justamente por tratar especificamente das transações entre os *stakeholders* de uma organização.

Outra crítica diz respeito à robustez da teoria. Silveira, Yoshinaga & Borba (2005, p. 38) afirmam que “[...]observa-se que a teoria de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* vem se desenvolvendo ao longo de várias décadas por meio de distintas linhas de pesquisa, sem uma formalização conceitual robusta e unificada.”

Nesse sentido, para efeito desta pesquisa, valida-se a formalização conceitual da teoria de *stakeholders* de Freeman em função de guardar relação com o conceito de hospitalidade descrito no capítulo anterior.

2.2 Representação setorial

Nesta seção, fatos relevantes em relação ao surgimento das associações nos cenários dos Estados Unidos, do Reino Unido e do Brasil são apresentados, levantando-se também a importância e o papel desempenhado pelas entidades de representação setorial, sobretudo nos países em que estão localizadas as associações hoteleiras que representam os objetos deste estudo.

Segundo Lynn & McKeown (1988), embora a proliferação das associações seja um fenômeno do século XX, algumas delas nos Estados Unidos já existem há bastante tempo. Os autores relatam que as câmaras de comércio surgiram em 1700, e algumas associações americanas conseguem obter dados relativos à sua história desde meados do século XIX. Entretanto, foi apenas no século XX que as associações tornaram-se comuns na maioria das áreas da indústria americana; por volta de 1920, já havia mais de 1.200 associações nos Estados Unidos. De acordo com eles, duas forças tiveram papel fundamental no desenvolvimento das associações nos Estados Unidos:

[...] *the desire of government officials to strengthen the organization of some group of economic agents, and changes in the international trading environment that have given domestic competitors a common interest that counterbalances their usually conflicting interests* (LYNN e MCKEOWN, 1988, p. 1).¹⁶

Ainda segundo Lynn & McKeown (1988), os homens de negócios começaram a se unir em coligações *ad hoc* para pressionar o Congresso sobre os impostos sobre exportações e importações no início de 1800.

May, McHugh e Taylor (1998), autores que se ocuparam de tratar dos aspectos que foram remodelados a partir do regime conservador de 1979 no Reino Unido, afirmam que, naquele país, há registros de que em 1880 havia orientações para que os comerciantes estabelecessem contato com os seus representantes para se relacionar com o governo.

Parece correto afirmar, portanto, que, apesar de as associações atualmente desempenharem inúmeros outros papéis, foi a partir da necessidade da iniciativa privada se relacionar com o governo que elas foram criadas nesses dois países.

No Brasil, segundo Jaime (2005), pelo fato de que o Estado Novo de Getúlio Vargas (1937-1945) inauguraria um regime de governo autoritário, o autor indica que:

[...] eliminando os órgãos de natureza política, característicos da democracia representativa, e assumindo o modelo corporativista de articulação entre Estado e sociedade civil [...] surgiu a estrutura corporativa de representação dos interesses empresariais, integrada pelos sindicatos de base setorial e local, pelas federações de base estadual e pela confederação de base nacional. Ficava proibida a formação de entidades de quarto grau, como as câmaras empresariais existentes na Europa, que congregavam os setores agrícola, comercial, industrial e financeiro (JAIME, 2005, p. 947).

De acordo com Diniz e Boschi (2004), os sindicatos conviveram, então, com associações civis paralelas, a que os autores atribuíram “caráter extra corporativo”. Surgidas espontaneamente, essas associações – como ocorre até os dias atuais – muitas vezes ocupam as mesmas instalações dos sindicatos, sendo comum a dupla filiação das empresas e mesmo uma certa sobreposição na atuação e na composição de suas diretorias. Dessa forma, ao longo do tempo iria consolidar-se no país o sistema atual, ou seja, o de representação concomitante – e, muitas vezes, conflitante – pelas associações e pelos sindicatos.

¹⁶ [...] o desejo dos funcionários do governo de fortalecer a organização de um grupo de agentes econômicos e mudanças no ambiente de comércio internacional que provocaram um interesse comum, que se diferencia dos interesses geralmente conflitantes entre concorrentes no ambiente doméstico (LYNN e MCKEOWN, 1988, p. 1, tradução nossa).

2.2.1 O papel e a importância das associações: a representação setorial

Conforme Lynn & McKeown (1988), as associações atuam como um canal de comunicação importante entre governo e empresas, sendo relevantes para a elaboração de políticas públicas e, conseqüentemente, contribuindo para o desempenho da economia. Especialmente nos setores formados por pequenas empresas, a associação desempenha um papel importante no contato com o governo, tanto com o poder legislativo como com o executivo. Para serem efetivas, as políticas governamentais que exigem alguma forma de cooperação público-privada devem ser concebidas com consciência do papel das associações como mediadoras entre o governo e as empresas associadas.

Os autores ainda indicam que as associações também executam outras atividades relevantes para o desempenho econômico de uma nação e que não visam somente influenciar o governo, mas sim auxiliar as empresas associadas, cumprindo tarefas que, individualmente, podem ser custosas. As mais comuns são a promoção de vendas dos produtos, sobretudo por meio da realização de feiras de negócios; o acompanhamento de acordos trabalhistas no setor, a prestação de serviços de consultoria e técnicos relativos à negociação coletiva, a realização de pesquisas salariais e de benefícios; a definição de padrões de produto ou processo para o setor; a compilação das estatísticas das associadas ou de outras fontes (tais como agências do governo) sobre o desempenho setorial, as vendas, a utilização da capacidade, as importações e exportações e a oferta dessas informações aos membros e a outros; a realização ou financiamento de pesquisa e desenvolvimento – P&D; a divulgação de informações técnicas para membros e, quando considerar oportuno, para clientes ou outros; planos de compras em grupo, seguro em grupo, descontos de associado em diversos produtos ou serviços de consultoria ou técnicos, em agências de crédito e serviços financeiros; preparação de seminários, materiais audiovisuais, materiais impressos referentes a qualquer assunto que seja pertinente para operações bem sucedidas no setor em questão; convenções e reuniões da associação em geral e relações públicas (muitas vezes intimamente relacionado às relações governamentais ou à promoção de produtos).

Nem todas as associações executam todas essas atividades, mas a maioria contempla, pelo menos, algumas delas. Segundo Lynn & McKeown (1988), dois fatores geralmente definem as atividades e o comportamento de qualquer associação: o ambiente jurídico-institucional para as atividades da associação e as atividades de outras associações. Os autores ainda alertam para as comparações entre países, já que “[...] *industries in different countries*

may be served by different associations for different purposes, any cross-national comparison of association activities must take into account the different functional niches occupied by comparable associations” (LYNN e MCKEOWN, 1988, p. 3)¹⁷.

Faz-se necessária, então, não só a contextualização quanto aos papéis exercidos pelas três associações-objeto deste estudo, mas também quanto às suas respectivas missões e relação com o governo.

2.2.2 Associações hoteleiras

As associações hoteleiras que serviram de fonte à observação e ao estudo de casos múltiplos desta pesquisa são a *American Hotel & Lodging Association* – AH&LA, a *British Hospitality Association* – BHA e o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB. Nesta seção elas serão descritas e caracterizadas principalmente quanto à sua fundação, origem, representatividade, estrutura, missão, programas e objetivos. O levantamento destas informações foi feito previamente à realização das entrevistas. Antes das caracterizações, porém, faz-se necessário justificar a escolha das três entidades.

A AH&LA é uma associação robusta e atuante na representação setorial da hotelaria nos Estados Unidos, um mercado onde, de acordo com a própria AH&LA (2013), há quase cinco milhões de quartos, o que faz com que a proporção chegue a um apartamento para cada 65 habitantes¹⁸. Além disso, o fato de ela vir conseguindo se manter como a única entidade a representar o setor há mais de cem anos nos Estados Unidos gerou curiosidade quanto à sua atuação.

Da mesma forma, a BHA, fundada em 1907, também gerou interesse pela tradição e representatividade, pois reúne mais de trinta mil membros entre hotéis, restaurantes e atrativos turísticos. Uma análise preliminar indicaria sê-la uma das mais ativas entidades associativas da hotelaria mundial no que se refere à representação setorial junto ao governo. É fruto de

¹⁷ “[...] setores em países diferentes podem ser atendidos por associações diferentes e com diferentes propósitos, qualquer comparação das atividades associativas com outros países deve levar em consideração os diferentes nichos funcionais ocupados por associações comparáveis” (LYNN e MCKEOWN, 1988, p. 3, tradução nossa)

¹⁸ A população daquele país, conforme o *United States Census Bureau* (2014), é de quase 318 milhões de pessoas.

inúmeras migrações entre associações de hotéis e restaurantes, intitulado-se tornado a voz de liderança na definição da pauta setorial na Grã-Bretanha.

Já o FOHB é a entidade sem fins lucrativos que representa as redes hoteleiras do Brasil, onde a autora atua como executiva. O Fórum foi criado em 2002 e sua vertente de atuação como representante setorial, sobretudo junto ao governo, vem ganhando importância no papel desempenhado pela associação.

A seguir as três entidades serão descritas quanto à sua fundação, representatividade, estrutura, missão, programas e objetivos a partir de dados disponíveis na Internet e das entrevistas realizadas. A fonte primeira para a formação do conhecimento sobre elas foram os *sites* das próprias organizações, além de notícias publicadas na imprensa e, no caso da BHA, o livro *Hospitality: a portrait: the British Hospitality Association, 1907-2007*, de Taylor & Quest (2007) que registrou os 100 anos da associação.

2.2.2.1 American Hotel & Lodging Association – AH&LA

A principal fonte de informações desta subseção foi o *site* institucional da AH&LA, por onde se pôde saber que ela foi fundada em 1910, tendo surgido quando 60 operadores formaram a *American Hotel Protective Association*¹⁹ em Chicago. Seu objetivo, à época, era a proteção setorial contra caloteiros, falsificadores de cheques, funcionários desonestos e indesejáveis e, de acordo com o *site* da associação, “bandidos de todas as espécies” (AH&LA, 2014). Em 1917 ela foi renomeada para *American Hotel Association*²⁰ - AHA e o escopo de sua atuação se expandiu para incluir programas promocionais, legislativos e educacionais.

A associação fincou sede em Washington, DC em 1942. Foi um momento em que questões trabalhistas e tributárias estavam em pauta, mas foi em 1971 que a associação formou um comitê de atuação política. Em 1951, o presidente da associação à época, J.B. Herndon, anunciou a criação do *American Hotel & Lodging Educational Institute*²¹. Essas duas ações ajudariam a formatar os objetivos e a atuação da associação nos dias de hoje.

¹⁹ Associação Americana de Proteção aos Hotéis (tradução nossa).

²⁰ Associação Americana de Hotéis (tradução nossa).

²¹ Instituto Americano de Educação para Hotéis e Meios de Hospedagem (tradução nossa).

Em 1962, a AHA foi novamente renomeada, desta vez para *American Hotel-Motel Association*²² e finalmente, em 2000, para o nome atual: *American Hotel & Lodging Association*, o que, para o Brasil, seria um nome que incluiria os chamados “meios de hospedagem”, cuja definição, de acordo com a Lei número 11.771, de 17 de setembro de 2008, conhecida como Lei Geral do Turismo (LGT) refere-se a

(...) aqueles destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

Atualmente, de acordo com o relatório 2014 Lodging Industry Profile (AH&LA, 2014), a associação representa 52.887 propriedades que totalizam 4.926.543 unidades habitacionais.

Sua estrutura organizacional compreende um conselho, que congrega os altos executivos dos seus associados e se reúne duas vezes por ano, um comitê executivo, cujos 14 membros são originários do conselho administrativo e compõem o grupo fundamental de governança da entidade, quatro “officers”, o que poderia ser traduzido como administradores, pois representam os membros voluntários que decidem os rumos da associação em uma determinada gestão, seis conselhos (de marcas, proprietários, administradoras, hotéis independentes, associações estaduais parceiras e de parceiros e fornecedores) e comitês, que se reúnem duas vezes por ano e podem tratar dos mais diversos assuntos nos diferentes níveis hierárquicos dos associados, além do pessoal, isto é, a equipe remunerada para trabalhar na associação. Ademais, há 40 associações estaduais parceiras da AH&LA.

Do pessoal remunerado, seus departamentos se dividem da seguinte maneira: a equipe executiva é formada por uma presidente e diretora geral, uma vice-presidente executiva e diretora financeira, um vice-presidente de relações com os associados, uma vice-presidente de comunicação e relações públicas, uma vice-presidente de operações e uma vice-presidente de relações governamentais. As áreas estruturadas a partir da equipe executiva variam em número de funcionários, sendo que em relações governamentais há seis pessoas, em comunicações e relações públicas há duas, em relações com os associados há quatro (somadas a três de serviços aos associados), em eventos & convenções há duas, no departamento financeiro há quatro e na administração geral há três, o que totaliza uma equipe de 27 pessoas.

²² Associação Americana de Hotéis e Motéis (tradução nossa).

Sua missão, cujas origens remontam ao ano de 1951, é prover apoio de comunicação, recursos educacionais e *advocacy*, termo em inglês ainda sem tradução para o português (ZEPPELINI, 2007), que, de acordo com o dicionário Cambridge, significa “defender uma ideia ou uma linha de ação” (CAMBRIDGE, tradução nossa).

2.2.2.2 *British Hospitality Association – BHA*

Houve duas fontes igualmente importantes para a elaboração desta subseção: o *site* da BHA e o livro *Hospitality: a portrait: the British Hospitality Association, 1907-2007*, de Taylor & Quest (2007) que registrou os 100 anos da associação.

Fundada em 1907, a BHA nasceu chamando-se *Incorporated Hotel Keepers Association*²³, em meio a uma crise setorial significativa: o Partido Liberal havia ganhado as eleições e uma das suas principais promessas era a de cortar um terço das licenças de venda de bebidas alcoólicas. Para compensar as abolições de fontes de renda daqueles que perderam as licenças, a decisão do Partido foi de remunerá-los a partir dos dois-terços cujas licenças permaneceram, taxando-os a mais. Foi naquele contexto que nasceu a associação, cujo objetivo desde então vem sendo o de defender os interesses do setor hoteleiro contra ataques de condições existentes. Uma curiosidade é que, dos 36 associados que a fundaram, cinco ainda são associados à BHA, mas a maioria foi destruída durante a II Guerra Mundial. (TAYLOR e QUEST, 2007).

Em 1920, ela se une à *Incorporated Association of Hotels and Restaurants* e assume o novo nome. Seis anos depois, reconhece-se a necessidade de se obter uma referência territorial para a sua comunicação e é renomeada como *Hotel and Restaurant Association of Great Britain*²⁴. Mais de 20 anos após essa alteração, torna-se a *British Hotel and Restaurants Association*²⁵. Em 1971, a associação se funde com a *Caterers Association* e vem a ser a *British Hotels, Restaurant and Caterers' Association of Great Britain*²⁶. Em 1992, ela é

²³ Associação de hoteleiros (tradução nossa).

²⁴ Associação de hotéis e restaurantes da Grã-Bretanha (tradução nossa).

²⁵ Associação britânica de hotéis e restaurantes (tradução nossa).

²⁶ Associação britânica de hotéis, restaurantes e de *caterers* da Grã-Bretanha (tradução nossa).

finalmente nomeada *British Hospitality Association*, mesmo com a incorporação da *The Restaurant Association of Great Britain*²⁷, que manteve sua identidade como divisão da BHA.

Atualmente, a associação, que sempre foi sediada em Londres, representa mais de 40 mil associados, entre hotéis, restaurantes, administradores hoteleiros, proprietários de hotéis e atrativos turísticos.

Sua estrutura organizacional compreende um conselho formado por 18 associados – presidentes de empresas que vão desde redes hoteleiras até fornecedores de *catering* – um grupo de “especialistas” (*experts*) de 16 associados (que lidera os comitês) e uma série de comitês dedicados a assuntos específicos e à formulação de políticas, além da equipe remunerada. Eles são divididos em nacionais (Fiscal, Fórum de Administração de Alimentos e Serviços, Comitê da Associação Nacional de Restaurantes, Painel dos Clubes, Emprego, Educação e Habilidades e o Grupo de Especialistas em Alimentação) e regionais (Comitê BHA da Escócia, Comitê BHA do País de Gales, Comitê Regional Norte, Comitê Regional do Coração da Inglaterra, Comitê Regional do Oeste, Comitê Regional do Sudeste, Comitê Regional do Sudoeste e Londres).

Do pessoal remunerado, há dez pessoas trabalhando em tempo integral na associação. Elas se dividem da seguinte maneira: a diretora geral, uma assistente executiva, uma pessoa dedicada a questões logísticas e operacionais, uma diretora jurídica e de políticas, uma assistente jurídica e de políticas, um executivo que cuida das relações com os membros e da captação de novos associados, uma diretora de marketing, uma gerente de comunicação, uma coordenadora de eventos e uma diretora de administração e finanças.

Em termos de missão e objetivos, a BHA se posiciona como a organização que pauta o setor de hotelaria e turismo, preparando o futuro do setor por meio da indução à competitividade internacional, ao desenvolvimento econômico e de carreiras de valor. Atualmente, há cinco campanhas principais pelas quais a organização trabalha: indução da competitividade, pleiteando junto ao governo as iniciativas que permitirão que o Reino Unido seja mais competitivo internacionalmente, incluindo o *lobby* pela desregulamentação, pelo corte do VAT²⁸ ao turista e por melhorias na política de concessão de vistos; inspiração da nova geração, cuja missão é a de criar novos empregos no setor e de demonstrar o valor desses empregos na economia do Reino Unido; hotelaria responsável, que almeja definir,

²⁷ Associação de restaurantes da Grã-Bretanha (tradução nossa).

²⁸ *Value-added tax*, o que seria, grosseiramente, um imposto equivalente ao imposto sobre serviços – ISS no Brasil, considerando a sua incidência sobre hospedagem, embora o VAT seja federal e o ISS, municipal.

atingir, manter e comunicar os mais altos padrões e conquistas para o setor e seus clientes; fornecimento e segurança alimentar, cujo objetivo é explorar diferentes abordagens à gestão da segurança alimentar e do fornecimento responsável e às iniciativas do turismo gastronômico, trabalhando em parceria com a *Food Standards Authority*²⁹ e o governo e, por fim, tendências e desenvolvimento, que quer dizer compreender, por meio de pesquisas, e capitalizar sobre a evolução de todo o ambiente econômico, político e de negócios para o setor.

2.2.2.3 Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB

A principal fonte de informações desta subseção foram relatos, sobretudo aqueles realizados pelos fundadores e pelos diferentes diretores executivos que já atuaram no FOHB, e que puderam ser registrados pelo método da observação participante da autora.

Criado em 2002, o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB é uma entidade associativa sem fins lucrativos que nasceu a partir da necessidade de se reunir informações setoriais com o objetivo de monitorar o desempenho da hotelaria do país. O momento era de plena expansão do parque hoteleiro, sobretudo na cidade de São Paulo, por meio do modelo de *flats*, cuja definição, de acordo com manual do Sindicato da Habitação SECOVI (2012), é:

(...) tipos de empreendimentos submetidos ao regime do condomínio edilício, de natureza híbrida, com serviços similares àqueles oferecidos em hotéis, mas com apartamentos que podem servir como moradia para seu proprietário ou titular de direitos aquisitivos ou terceiros por ele autorizados. Esse tipo de empreendimento será aprovado pelos órgãos públicos como residencial, residencial com serviços, *flat* ou como apart-hotel propriamente dito, ou qualquer outra denominação similar que lhe seja dada. [...] Nesse tipo de empreendimento, obrigatoriamente, haverá um gestor hoteleiro que empreenderá a exploração das unidades integrantes do *pool* (SECOVI, 2012, p. 15).

Devido à ausência de linhas ou programas de crédito e financiamento para que as redes de hotéis pudessem desempenhar a sua atividade de administração hoteleira no Brasil, o modelo de investimento pulverizado implementado nos anos 2000 foi aquele que o mercado

²⁹ Autoridade alimentar, comparável à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA no Brasil.

encontrou para expandir o parque hoteleiro nacional sem ter que recorrer a instituições financeiras para a viabilização dos empreendimentos.

Naquele momento, portanto, estabeleceu-se uma distinção clara entre o modelo de desenvolvimento da hotelaria de rede e da hotelaria independente, pois esta é a dos hotéis cujos empreendimentos têm um dono que neles desempenha a atividade hoteleira e aquela é a que administra as propriedades de forma a rentabilizá-las para gerar resultados aos adquirentes das suas unidades autônomas.

Era necessário, portanto, haver um fórum em que os administradores da hotelaria de rede, ou seja, os *operadores hoteleiros*, se encontrassem e trocassem informações a respeito da atividade. Naquele momento, então, definiu-se que somente operadores hoteleiros integrariam o FOHB, tendo estes que atingir o mínimo de 70 pontos em uma análise que considera os seguintes critérios: dez pontos para cada empreendimento aberto, cinco pontos para cada empreendimento cuja abertura esteja prevista para 12 meses, a contar da data de solicitação de ingresso, dois pontos para cada empreendimento cuja abertura esteja prevista para 24 meses a contar da data de solicitação de ingresso e cinco pontos para cada cidade do território nacional com empreendimento operado pelo pretendente.

Nesse sentido, a associação foi estabelecida sobre o que se chamou de três eixos: relacionamento, desenvolvimento e conhecimento – RDC. Durante muitos anos o papel do FOHB como provedor de informações de desempenho foi o principal, sendo que os eixos relacionamento e desenvolvimento se ocuparam de realizar reuniões de grupos de trabalho e comitês.

Foi em 2012, durante a primeira gestão do Presidente Roberto Rotter, que o FOHB realizou um trabalho de planejamento estratégico, mudando os rumos da sua atuação. Em um cenário de existência de um primeiro Ministério do Turismo no Brasil, criado em 2003, e da necessidade de interlocução com o governo frente aos desafios que se apresentavam, muito em função da exposição do setor por conta das expectativas quanto à realização da Copa do Mundo de 2014 e da Olimpíada de 2016, definiu-se, por meio da manifestação dos associados, que o FOHB desempenharia o papel de representação setorial. Assim, os eixos de atuação do FOHB foram renomeados para representação, cujo objetivo é representar o setor e suas demandas frente ao setor público; desenvolvimento, contribuindo para a modernização dos processos do setor e promovendo a atividade no mercado; e informação, provendo conhecimento relevante ao setor.

O FOHB atualmente representa 26 redes hoteleiras, nacionais e internacionais, com atuação no Brasil, totalizando 630 hotéis e 104 mil unidades habitacionais (o que corresponde

a 70% do número total de apartamentos administrados por redes no país). Essas redes estão presentes nas 5 regiões brasileiras, em quase 150 cidades.

Sua estrutura organizacional compreende um grupo que congrega os altos executivos de todos os seus associados e se reúne duas vezes por ano, denominado de “diretoria & conselho”, um grupo menor, composto pelo presidente, pelos cinco vice-presidentes e cinco conselheiros, que se reúne mais quatro vezes por ano, nove grupos de trabalho (de assuntos estratégicos, de comunicação, de controladoria e finanças, de desenvolvimento, jurídico, de recursos humanos, de segurança, de suprimentos e de tecnologia da informação) e comitês, que são subgrupos integrantes dos grupos de trabalho, além do pessoal, isto é, a equipe remunerada para trabalhar na associação.

Do pessoal remunerado, há seis pessoas trabalhando em tempo integral na associação. Elas se dividem da seguinte maneira: uma diretora executiva, que se ocupa mais das atividades relacionadas ao eixo representação, uma gerente de projetos, cujas principais responsabilidades se referem aos eixos desenvolvimento e informação, um analista de relações governamentais, uma analista de projetos (eventos e grupos de trabalho), uma analista de informação e uma assistente administrativo-financeira. Além disso, há um escritório de advogados contratado eventualmente caso surjam necessidades e uma assessoria de imprensa.

O fórum tem como missão promover os interesses de redes hoteleiras associadas, parceiros, hóspedes e colaboradores junto aos setores público e privado do país.

CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: A AH&LA, A BHA E O FOHB

Este capítulo responde as questões suscitadas na primeira fase da elaboração da pesquisa, ou seja, aquela que teve por objetivo partir das intuições e torná-las operacionais. Àquela fase Bardin (2011) chama de pré-análise. Portanto, o principal objetivo deste capítulo é confirmar ou não as hipóteses formuladas intuitivamente como respostas à pergunta de pesquisa, qual seja: de que forma as associações hoteleiras atuam na representação setorial?

O objetivo geral da pesquisa foi compreender como as associações hoteleiras atuam na representação setorial. Em termos de objetivos específicos, pretendia-se identificar os *stakeholders* que se relacionam com as associações hoteleiras nos três países em questão, focalizando a relação de cada uma delas com o governo, além de verificar o grau de prioridade que os governos atribuem ao setor de serviços na formulação de políticas públicas. Também almejava-se investigar se o papel de interlocução e formulação de demandas coletivas junto ao governo integra o rol das suas principais contribuições à representação setorial.

Para tanto, estabeleceu-se como parâmetro que todas as associações pesquisadas representam o setor hoteleiro. Os documentos escolhidos na pré-análise incluíam, além do levantamento bibliográfico sobre serviços, hospitalidade, *stakeholders* e representação setorial, entrevistas realizadas com três diferentes grupos, um diário de campo e os *sites*, documentos, estudos e outras publicações da AH&LA, da BHA e do FOHB.

Então, é neste capítulo que se encontram os resultados e interpretações quanto a todo o levantamento documental realizado, isto é, o conteúdo aqui analisado – partindo-se, sobretudo, do material explorado nos capítulos um e dois e das entrevistas realizadas –, passa a representar a terceira fase, ou seja, a do tratamento dos resultados obtidos e interpretação (BARDIN, 2011).

Ele está dividido em duas seções: uma que relata como ocorreu a fase das entrevistas e a outra diz respeito à análise dos resultados propriamente dita.

3.1 Entrevistas, diário de campo e observação participante: análise dos resultados

Partindo-se da teoria de *stakeholders* e fazendo uso do método de estudo de casos múltiplos, na tentativa de se compreender como as três associações hoteleiras se relacionam com o governo e desempenham o seu papel no que diz respeito à representação setorial, a pesquisa pretendia investigar três grupos distintos: (1) os principais executivos remunerados de cada associação; (2) membros das associações em cada mercado; e (3) interlocutores do setor no governo. Com base no trabalho de Yin (2010), a pesquisa seguiu o protocolo previsto para sua realização.

Destarte, os primeiros contatos foram feitos por *e-mail*. Acreditava-se na possibilidade de acesso à Sra. Katherine Lugar (principal executiva remunerada da AH&LA). O contato foi feito pela própria pesquisadora, por meio do endereço disponibilizado no *site* da AH&LA. Mas, após *e-mails* trocados com sua assistente executiva e a área de relações públicas da associação, uma entrevista pôde ser agendada com a Sra. Vanessa Sindere, vice-presidente de relações com o governo da AH&LA.

Havia a intenção de que o acesso aos demais entrevistados (um associado e um interlocutor no governo) dar-se-ia por amostragem autogerada. Esperava-se que os indivíduos que formavam o primeiro grupo de entrevistados contribuíssem para a indicação (e a geração da amostra) dos indivíduos do segundo e do terceiro grupos. Entretanto, isso não ocorreu nas entrevistas realizadas sobre a AH&LA (Estados Unidos). Por *e-mail*, após a entrevista, a Sra. Vanessa Sindere informou que, infelizmente, não poderia indicar nenhum outro nome. A pesquisadora, então, obteve sucesso no contato direto com o Sr. Christopher Thompson, presidente e diretor geral da *Brand USA*³⁰, que, apesar de não ser um ente puramente governamental, serviria ao papel de investigação quanto à relação da AH&LA junto ao governo em função de uma parcela da *Brand USA* ser governamental. Por parte dos associados, um contato com o Sr. Rahul Vir, VP da Marriott³¹ para a América do Sul, em nome da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, orientadora desta pesquisa, propiciou o acesso ao diretor de relações governamentais daquela rede, Sr. Thomas Maloney.

³⁰ A parceria público-privada responsável pelo esforço coordenado de marketing e promoção dos Estados Unidos como destino turístico (BRAND USA, 2014).

³¹ Terceira maior rede hoteleira do mundo, de acordo com a MKG Hospitality (2014).

Já o acesso à BHA foi facilitado pelo fato de que a autora trabalhou com a principal executiva remunerada da BHA, Sra. Ufi Ibrahim, quando esta era executiva de operações no WTTC – *World Travel & Tourism Council*. A associação britânica cooperou com a pesquisa, agendando previamente à visita da autora a Londres (de 21 a 25 de novembro de 2014) as duas outras entrevistas: a da interlocutora com o governo, Sra. Patricia Yates, diretora de estratégia e comunicação da *VisitBritain*³² (governo) e a do Sr. Thomas Dubaere, diretor geral da Accor³³ para o Reino Unido e a Irlanda (associado). A entrevista com a Sra. Ufi Ibrahim foi substituída pela observação participante das atividades da executiva no seu dia-a-dia, registradas em um diário de campo dos dias 24 e 25 de novembro de 2014.

Pretendia-se aplicar as entrevistas pessoais no ambiente de trabalho de cada um dos indivíduos participantes da amostra. Entretanto, a Sra. Vanessa Sindere, executiva da AH&LA, só disponibilizou tempo para a entrevista por telefone e o Sr. Christopher Thompson, diretor geral da Brand USA, requereu responder as perguntas por *e-mail*. Portanto, optou-se por não viajar aos Estados Unidos. Assim, também a entrevista do Sr. Thomas Maloney (associado) foi realizada por telefone. Além disso, em função de ajustes na agenda, o Sr. Thomas Dubaere (associado, Grã-Bretanha) não pôde atender a pesquisadora na data agendada e a postergação da entrevista provocou a necessidade de realizá-la por telefone.

As entrevistas do Brasil foram com o Sr. Roland de Bonadona, diretor geral da Accor para a América e o Caribe (associado), e o Sr. Vinicius Nobre Lages, Ministro do Turismo (governo) e puderam ocorrer pessoalmente.

Estabelecido o primeiro contato e agendadas as entrevistas, a pesquisadora enviou por *e-mail* o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice A) traduzido para o inglês (apêndice B) à maioria dos entrevistados (à exceção dos entrevistados do Brasil, a quem a autora levou uma cópia para preenchimento e assinatura no próprio local) e foi até o local determinado para a entrevista ou para a observação participante ou fez a ligação telefônica. O termo preenchido e assinado das entrevistas do Brasil foram devolvidos em mãos e os demais, digitalizados e retornados por *e-mail*. As entrevistas foram gravadas e transcritas, eliminando-se os vícios de linguagem e realizando-se ajustes para melhor compreensão.

³² VisitBritain é a agência nacional de turismo da Grã-Bretanha, um organismo público não-departamental, financiada pelo departamento de cultura, mídia e esporte, responsável pela promoção da Grã-Bretanha em todo o mundo e por desenvolver a economia do turismo (VISITBRITAIN, 2014).

³³ Sexta maior rede hoteleira do mundo, de acordo com a MKG Hospitality (2014).

O primeiro grupo (executivas das associações) foi, portanto, formado pelas executivas Vanessa Sindere (AH&LA), Ufi Ibrahim (BHA) e Flávia Matos (FOHB). O segundo grupo (associados) foi formado por membros de cada uma das associações: Thomas Maloney (Marriott, Estados Unidos), Thomas Dubaere (Accor Reino Unido e Irlanda) e Roland de Bonadona (Accor Américas e Caribe). Qualquer que fosse a estrutura organizacional encontrada, o único aspecto determinante para a formação dessa amostra é que o grupo fosse formado por associados da AH&LA, da BHA e do FOHB. O grupo 3 foi formado por interlocutores do setor hoteleiro/turístico de cada país no governo: Christopher Thompson (*Brand USA*, Estados Unidos), Patricia Yates (*VisitBritain*, Grã-Bretanha) e Vinicius Lages (Ministério do Turismo, Brasil). Por meio do apoio da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, da BHA e do FOHB, membros representativos e atuantes nas associações e representantes influentes nos governos se dispuseram a participar da pesquisa. A fim de se detalhar as informações que se desejava obter de cada grupo, a seguir serão apresentados os aspectos abordados nas entrevistas realizadas.

3.1.1 GRUPO 1 – Executivas das associações

Como já foi observado, o grupo 1 foi formado pelas executivas remuneradas das três associações. O roteiro de entrevista que foi efetivamente aplicado à executiva da AH&LA pode ser acessado no apêndice D. Além das questões quanto à identificação e contextualização das respostas do entrevistado (tempo de trabalho naquela função e na associação, trajetória profissional para chegar à posição à época da entrevista e principais responsabilidades na função), abordou-se os seguintes aspectos durante a entrevista:

- Em quais áreas a associação concentra a sua atuação;
- Como os funcionários estão distribuídos nas diferentes áreas mencionadas;
- Como o entrevistado priorizaria essas áreas em termos de relevância na associação;
- A partir do mapa de *stakeholders* ao redor da associação (apêndices I, J e K) usando o modelo de Freeman (2010a, p. 55), que *stakeholders* não seriam percebidos como influentes e quais deles deveriam ser incluídos no mapa. A princípio, a lista continha os termos Associados, Investidores, Governo, Clientes, Grupos de defesa do

consumidor, Sindicatos, Funcionários, Associações-irmãs, Associações-parceiras e Fornecedores;

- O impacto do *stakeholder* Governo no setor. Pediu-se que o entrevistado, diante do mapa que tinha acabado de montar, avaliasse se a influência desse *stakeholder* seria boa ou ruim para o setor;
- O grau de reconhecimento que o setor de serviços e o setor hoteleiro recebem do governo em cada país;
- As diferentes abordagens ao governo quando se precisa apresentar um pleito e quando se precisa evitar que o governo faça mal ao setor (exemplo: regulação);
- A sua percepção quanto à efetividade da atuação da associação em relação ao governo;
- As próximas etapas de entrevistas – membros mais representativos e atuantes de cada uma das associações e interlocutores no governo – e solicitação de indicação de entrevistado (nome, *e-mail* e/ou telefone).

3.1.2 GRUPO 2 – Associados

O roteiro de entrevista que foi efetivamente aplicado pode ser acessado nos apêndices E e F. Além das questões quanto à identificação e contextualização das respostas do entrevistado (tempo de trabalho naquela função e na empresa, trajetória profissional para chegar à posição à época da entrevista e principais responsabilidades na função), abordou-se os seguintes aspectos no grupo 2, autogerado a partir do grupo 1 no que diz respeito à BHA e ao FOHB:

- Como o entrevistado priorizaria as atividades desempenhadas pela associação (ex.: relações governamentais, eventos, estatísticas...);
- A partir do mapa de *stakeholders* ao redor da associação (apêndices I, J e K) usando o modelo de Freeman (2010a, p. 55), que *stakeholders* não seriam percebidos como influentes e quais deles deveriam ser incluídos no mapa. A princípio, a lista continha os termos Associados, Investidores, Governo, Clientes, Grupos de defesa do consumidor, Sindicatos, Funcionários, Associações-irmãs, Associações-parceiras, Fornecedores e Imprensa (incluída a partir da entrevista realizada com a Vanessa Sinders);

- O impacto do *stakeholder* Governo no setor. Pediu-se que o entrevistado, diante do mapa que tinha acabado de montar, avaliasse se a influência desse *stakeholder* seria boa ou ruim para o setor;
- O grau de reconhecimento que o setor de serviços e o setor hoteleiro recebem do governo em cada país;
- Se o associado considera a associação no seu potencial de apoio coletivo/setorial;
- A sua percepção quanto à efetividade da atuação da associação em relação ao governo.

3.1.3 GRUPO 3 – Interlocutores no governo

Este grupo também foi autogerado com base nas indicações de contato fornecidas pelo grupo 1 para efeito da BHA e do FOHB, e foi composto por interlocutores das associações hoteleiras no governo de cada país. Seu roteiro de entrevista pode ser acessado nos apêndices G e H. Além das questões quanto à identificação e contextualização das respostas do entrevistado (tempo de trabalho naquela função, trajetória profissional para chegar à posição à época da entrevista e principais responsabilidades na função), abordou-se os seguintes aspectos durante as entrevistas:

- Como o entrevistado enxerga o seu trabalho em parceria com a associação, verificando se ele é efetivo, sob a perspectiva do governo;
- Se o entrevistado faria algo diferente no que diz respeito à sua relação com a iniciativa privada do turismo de maneira a atingir os objetivos setoriais;
- A percepção do governo quanto ao grau de reconhecimento que o setor de serviços e o setor hoteleiro recebem do governo em cada país;
- Se o governo considera a associação quando requer o apoio coletivo da iniciativa privada;
- A partir do mapa de *stakeholders* ao redor da associação (apêndices I, J e K) usando o modelo de Freeman (2010a, p. 55), que *stakeholders* não seriam percebidos como influentes e quais deles deveriam ser incluídos no mapa. A princípio, a lista continha os termos Associados, Investidores, Governo, Clientes, Grupos de defesa do consumidor, Sindicatos, Funcionários, Associações-irmãs, Associações-parceiras,

Fornecedores e Imprensa (incluída a partir da entrevista realizada com a Vanessa Sindere).

3.2 Análise: tratamento dos resultados, inferência e interpretação

Fazendo uso da metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), em que o tratamento das respostas e interpretações passa primeiro por uma síntese e seleção para daí partir para as inferências e interpretações, sintetizou-se os resultados obtidos de cada grupo por meio das entrevistas, observação participante e diário de campo em quadros para, em seguida, realizar a análise quanto à relação que as associações hoteleiras estabelecem com os governos em cada país. Cada quadro contém as respostas dos respectivos grupos (executivas das associações, associados e interlocutores no governo) às questões suscitadas. O Quadro 3 abaixo contém a síntese das respostas das executivas das associações.

Da perspectiva das executivas das associações hoteleiras entrevistadas, as respostas à entrevista e as observações participantes indicam haver a priorização da atividade de representação setorial junto ao governo dentre as desenvolvidas pelas associações, não só pelas suas missões e programas, mas também pela quantidade de pessoas e pelo nível hierárquico daquelas que se relacionam com o governo.

É de se notar, também, a clareza com que consideram os associados como o principal *stakeholder* das associações, uma vez que são eles que pautam as suas necessidades e as influenciam quanto à noção do impacto causado pelo governo no negócio hoteleiro nos diferentes países.

Executivas das associações	AH&LA	BHA	FOHB
1 Em quais áreas a associação concentra a sua atuação	Defesa dos interesses dos associados em termos de políticas públicas (<i>advocacy</i>); comunicação; educação (treinamento, capacitação e qualificação)	Indução da competitividade, incluindo o <i>lobby</i> pela desregulamentação, pelo corte do VAT ³⁴ ao turista e por melhorias na política de concessão de vistos; inspiração da nova geração, cuja missão é a de criar novos empregos no setor e de demonstrar o valor desses empregos na economia do Reino Unido; hotelaria responsável; fornecimento e segurança alimentar; tendências e desenvolvimento	Representação, cujo objetivo é representar o setor e suas demandas frente ao setor público; desenvolvimento, contribuindo para a modernização dos processos do setor e promovendo a atividade no mercado; informação, provendo conhecimento relevante ao setor
2 Como os funcionários estão distribuídos nas diferentes áreas mencionadas	Em relações governamentais há sete pessoas, em comunicações e relações públicas há três, em relações com os associados há cinco (somadas a três de serviços aos associados), em eventos & convenções há três, no departamento financeiro há cinco e na administração geral há três	A diretora geral, duas pessoas na administração geral, uma diretora e uma assistente jurídica e de políticas, um executivo que cuida das relações com os membros e da captação de novos associados, duas pessoas em marketing e comunicação, uma coordenadora de eventos e uma diretora de administração e finanças	Uma diretora executiva, que se ocupa mais das atividades relacionadas ao eixo representação, uma gerente de projetos, cujas principais responsabilidades se referem aos eixos desenvolvimento e informação, um analista de relações governamentais, uma analista de projetos (eventos e grupos de trabalho), uma analista de informação e uma assistente administrativo-financeira

³⁴ *Value-added tax*, o que seria, grosseiramente, um imposto equivalente ao imposto sobre serviços – ISS no Brasil, considerando a sua incidência sobre hospedagem, embora o VAT seja federal e o ISS, municipal.

Executivas das associações	AH&LA	BHA	FOHB
3 Como o entrevistado priorizaria essas áreas em termos de relevância na associação	i. Defesa dos interesses dos associados junto ao governo; ii. Comunicação; iii. Todas as demais áreas – entregar valor ao associado é o mais importante	i. Criar novos empregos, sobretudo para os mais jovens; essa é a primeira etapa para que o governo reconheça a importância setorial e se consiga obter resultados nas outras áreas	i. Representação; ii. Informação; iii. Desenvolvimento
4 A partir do mapa de <i>stakeholders</i> ao redor da associação (apêndices I, J e K) usando o modelo de Freeman (2010a, p. 55), que <i>stakeholders</i> não seriam percebidos como influentes e quais deles deveriam ser incluídos no mapa	Retirou investidores e incluiu a imprensa	N/A	N/A
5 O impacto do <i>stakeholder</i> Governo no setor. Pediu-se que o entrevistado, diante do mapa que tinha acabado de montar, avaliasse se a influência desse <i>stakeholder</i> seria boa ou ruim para o setor	Alto. Mais para ruim neste momento para a administração dos negócios em geral por conta de regulações, impostos, restrições e processos	Alto. Mais para ruim porque não só excede em regulamentação como não atende aos pleitos setoriais quanto ao visto e ao corte do VAT	Alto. Mais para ruim porque o legislativo tem sido criativo no cenário de realização da Copa e da Olimpíada que pôs o setor em evidência e porque os pleitos setoriais para o desenvolvimento não se concretizam em um prazo que a iniciativa privada consideraria “normal”

Executivas das associações	AH&LA	BHA	FOHB
6 O grau de reconhecimento que o setor de serviços e o setor hoteleiro recebem do governo em cada país	Não soube responder quanto a serviços; entende que há algum reconhecimento do setor hoteleiro e que é papel do setor comunicar a sua importância	Algum reconhecimento. As iniciativas da associação vão no sentido de gerar empregos e comunicar essa importância	Baixo. A única demonstração efetiva da importância setorial foi a inclusão da hotelaria na medida de desoneração. A manutenção do Ministro Vinicius Lages poderia ser interpretada como um reconhecimento, mas à época da entrega desta pesquisa a sua permanência ainda era incerta. Fora que o orçamento do MTur é o 19º mais baixo entre os 24 ministérios
7 As diferentes abordagens ao governo quando se precisa apresentar um pleito e quando se precisa evitar que o governo faça mal ao setor (exemplo: regulação)	Sobretudo por meio dos eleitores locais que elegeram aqueles parlamentares que hoje estão no Congresso	N/A	N/A
8 A sua percepção quanto à efetividade da atuação da associação em relação ao governo	É uma atuação em desenvolvimento	É efetiva se se considerar que já há mais de 40 mil empregos criados para jovens entre 16 e 24 anos, o que oferece uma moeda de troca	Está em processo. Não se obteve nenhum resultado concreto das medidas positivas para o setor; só se conseguiu, até agora, evitar consequências de projetos de lei indesejáveis

Quadro 3 – Síntese das respostas das executivas das associações (grupo 1)

Fonte: Entrevistas realizadas junto à executiva da AH&LA, diário de campo e observação participante

Pode-se inferir, a partir das respostas sobre o reconhecimento que o setor de serviços recebe do governo, que ainda há um longo caminho a se percorrer no que diz respeito à comunicação global quanto à importância setorial. Em maior grau no Brasil e em menor nos Estados Unidos, decerto, mas o fato é que o setor de turismo, sobretudo – e nele é incluída a

hotelaria –, ainda não é reconhecido pela opinião pública – e, conseqüentemente, pelos governos – como um indutor do desenvolvimento econômico.

É correto afirmar que todas enxergam-se nos papéis de interlocutoras e formuladoras de demandas junto ao governo, de comunicadoras quanto ao papel do setor hoteleiro e turístico na economia e de articuladoras junto aos seus principais *stakeholders*. Entretanto, observa-se alguma frustração no que diz respeito à efetividade das suas ações, indicando que os resultados do trabalho desempenhado pelas associações em termos de representação setorial junto ao governo são de longo-prazo.

Analisar-se-á então, a partir do quadro abaixo, as respostas do ponto de vista dos associados.

Associados	AH&LA	BHA	FOHB
1 Como o entrevistado priorizaria as atividades desempenhadas pela associação (ex.: relações governamentais, eventos, estatísticas...);	i. Relações governamentais; ii. Educação; iii. Eventos comerciais	Facilitador entre o setor e o governo. Ele entende que todo o resto está ligado a isso	Representar os interesses dos próprios operadores, dos hotéis que são operados por eles, dos colaboradores que trabalham dentro das empresas, dos investidores que investem dentro disso. Representar junto, principalmente, ao governo, mas também ao público em geral, ou seja, oferecer pontos de vista sobre os grandes temas, o turismo, viagens, hotelaria. Defender ou representar tudo o que é o contexto e o ambiente, o <i>business environment</i> , principalmente legal, mas a nível da união, dos estados e da cidade.

Associados	AH&LA	BHA	FOHB
2 A partir do mapa de <i>stakeholders</i> ao redor da associação (apêndices I, J e K) usando o modelo de Freeman (2010a, p. 55), que <i>stakeholders</i> não seriam percebidos como influentes e quais deles deveriam ser incluídos no mapa	Removeu funcionários e sindicatos	Manteve todos, considerando o contexto do Brasil; pode-se inferir que, para ele, os mais importantes são o governo e a mídia	Incluiu o mercado financeiro e o ecossistema digital
3 O impacto do <i>stakeholder</i> Governo no setor. Pediu-se que o entrevistado, diante do mapa que tinha acabado de montar, avaliasse se a influência desse <i>stakeholder</i> seria boa ou ruim para o setor	Alto impacto, mas que varia de bom para ruim, dependendo do assunto	Alto impacto, mas ruim porque a percepção é de falta de prestígio na área e de que ainda não houve conquista quanto ao VAT e ao visto	Alto impacto do ponto de vista negativo; inoperante quanto a iniciativas positivas para o setor
4 O grau de reconhecimento que o setor de serviços e o setor hoteleiro recebem do governo em cada país	O governo Obama enxerga valor no setor, tanto que facilitou a concessão de vistos, mas entende ser um setor que atua sem tanta exposição, embora tenha feito esforços de comunicação e estatísticas para se tornar reconhecido pelo governo, mas não recebe benefícios/incentivos como a indústria petroleira	Vem melhorando, mas está longe do ideal. Acha que um sinal do reconhecimento setorial seria a nomeação de um ministro de renome, com um orçamento robusto	Baixo

Associados	AH&LA	BHA	FOHB
5 Se o associado considera a associação no seu potencial de apoio coletivo/setorial	Sim, mas depende do assunto	Sim, mas depende do assunto: discurso para a mídia quanto aos preços durante a Olimpíada de 2012, sim, mas para as políticas comerciais junto às OTA ³⁵ s, não	Sim, o tempo todo
6 A sua percepção quanto à efetividade da atuação da associação em relação ao governo	Que vem melhorando desde a entrada da nova CEO, Katherine Lugar	Está em cerca de 30%, não por falta de trabalho, mas porque os temas são delicados e levam tempo mesmo	Poderia ser melhor se houvesse mais orçamento

Quadro 4 – Síntese das respostas dos associados das associações (grupo 2)

Fonte: Entrevistas realizadas

Também neste grupo foi possível observar que as associações hoteleiras contribuem para a representação setorial por meio da interlocução e formulação de demandas ao governo, da comunicação quanto ao papel do setor na economia e da articulação com os demais *stakeholders* que impactam ou são impactados pelo setor.

Entretanto, observam-se algumas diferenças nas visões que eles têm a respeito do apoio coletivo e dos *stakeholders* em si. Tanto o associado dos Estados Unidos como o da Grã-Bretanha indicaram que não são todas as questões coletivas que podem ser apoiadas pelas associações. A esse respeito, o associado da Grã-Bretanha exemplificou a batalha travada entre os hotéis e as chamadas *Online Travel Agencies* – OTAs (agências de viagens *online*). Ele acredita que políticas comerciais dizem respeito a cada empresa e devem ser conduzidas individualmente.

É interessante notar, entretanto, que a executiva da AH&LA incluiu a questão da comercialização por meio das OTAs como uma das que ela tem endereçado por meio da representação setorial. Além disso, o associado do Brasil afirmou ser importante incluir o que ele chamou de “ecossistema digital” no mapa de *stakeholders* da associação.

A respeito do mapa de *stakeholders*, e em intersecção com o que se falou naquela entrevista a respeito das ações coletivas, o associado dos Estados Unidos não entende que os

³⁵ *Online Travel Agencies*, como a Booking.com, Expedia, Decolar.com etc.

funcionários e os sindicatos estejam no mapa de *stakeholders* das associações. A não ser que se trate de legislação trabalhista, ele opina que as empresas têm que conduzir as suas negociações junto aos sindicatos individualmente.

Ainda sobre o mapa de *stakeholders* das associações, notou-se uma preocupação com a criação de um mercado para a comercialização de hotéis, isto é, das propriedades em si (não das diárias), por parte do associado brasileiro. Nesse sentido, ele avalia como importante a inserção do mercado financeiro no mapa em questão. Este é um exemplo claro de que, em função dos diferentes ambientes de negócios nos três países analisados, os mapas tendem a ser distintos. No Brasil, por conta da ausência de linhas e programas de crédito para o setor, recorre-se a investidores pulverizados. Entretanto, a executiva da AH&LA não inseriria, por exemplo, os investidores como um *stakeholder* no seu mapa, porque os investidores são os seus próprios associados.

A seguir será realizada a análise específica das respostas dadas pelos representantes do governo às perguntas desta pesquisa, sintetizadas no quadro abaixo.

Interlocutores no governo	no	AH&LA	BHA	FOHB
1	Como o entrevistado enxerga o seu trabalho em parceria com a associação, verificando se ele é efetivo, sob a perspectiva do governo	Efetivo e de cooperação	Poderia ser mais bem aproveitado	Funcional, como uma “caixa de ressonância”, de boa troca no campo econômico e político
2	Se o entrevistado faria algo diferente no que diz respeito à sua relação com a iniciativa privada do turismo de maneira a atingir os objetivos setoriais	Não	Sim	Sim
3	A percepção do governo quanto ao grau de reconhecimento que o setor de serviços e o setor hoteleiro recebem do governo em cada país	Alto grau de reconhecimento	Grau de reconhecimento em nível intelectual, mas não de orçamento ou de prestígio político	Percepção pouco clara do que é serviços no mundo atual e baixo grau de prioridade associado à imagem lúdica do setor

Interlocutores	no	AH&LA	BHA	FOHB
4	Se o governo considera a associação quando requer o apoio coletivo da iniciativa privada	Sim	Sim, junto com a <i>Tourism Alliance</i>	Sim, “Para o pulso econômico e para o pulso político” (LAGES, 2014)
5	A partir do mapa de <i>stakeholders</i> ao redor da associação (apêndices I, J e K) usando o modelo de Freeman (2010a, p. 55), que <i>stakeholders</i> não seriam percebidos como influentes e quais deles deveriam ser incluídos no mapa	Não incluiu nem excluiu <i>stakeholders</i> , comentou que “Estava bom”	Achou que havia muitos. Mencionou que os <i>stakeholders</i> primários seriam o governo, a imprensa e os associados	Incluiu o cidadão brasileiro e separou o <i>stakeholder</i> “governo” em Poder Executivo e Congresso Nacional. Hierarquizaria todos os interesses a partir do principal, que, para ele, seriam os associados; comentou que a dimensão internacional deveria ser considerada pelo fato de haver grupos internacionais associados.

Quadro 5 – Síntese das respostas dos interlocutores no governo (grupo 3)

Fonte: Entrevistas realizadas pessoalmente ou por *email*

Do ponto de vista dos governos, evidenciou-se o reconhecimento quanto ao papel das associações como as legítimas interlocutoras do setor privado. A observação adicional que se faz é que parece haver um desejo de maior cooperação por parte dos governos da Grã-Bretanha e do Brasil no sentido do desenvolvimento setorial e do que eles considerariam como uma elevação da atividade a um patamar estratégico. Sobre isso, pode-se inferir que a complementariedade dos papéis desempenhados pela *Brand USA* e pela AH&LA satisfaça o interlocutor da *Brand USA*.

No que diz respeito ao reconhecimento do setor de serviços e, conseqüentemente, o de turismo e hotelaria pelos governos, identificou-se que os interlocutores da Grã-Bretanha e do Brasil são, assim como nos grupos 1 e 2, vítimas da mesma condição de falta de atenção. Portanto, eles contam com o apoio do setor privado para comunicar massivamente o papel que se desempenha quanto a empregos, distribuição de renda e arrecadação de impostos.

Em relação ao mapa de *stakeholders*, ambos os interlocutores da Grã-Bretanha e do Brasil indicaram haver a necessidade de serem priorizados para garantir um trabalho mais efetivo da associação. A entrevistada da *VisitBritain* afirma que os *stakeholders* mais importantes são o governo, a imprensa e os associados. Já o Ministro do Turismo do Brasil sugeriu que fossem considerados separadamente o governo, no papel do Poder Executivo, e o

Congresso Nacional, que legisla. Além disso, em função dos impactos de qualquer atividade econômica na sociedade, ele ainda incluiria o cidadão brasileiro e, pelo fato de que alguns grupos têm sede fora do Brasil, a dimensão internacional foi por ele considerada.

A seguir, então, encerrando-se este capítulo, serão apresentados os mapas de *stakeholders* de cada associação, a partir das contribuições dos entrevistados e da contextualização nos seus respectivos países.

Anteriormente à realização das entrevistas, o mapa abaixo havia sido identificado como o de uma associação hoteleira. Todavia, já na primeira entrevista, realizada com a executiva da AH&LA, a entrevistada chamou a atenção da autora para a necessidade de inclusão da imprensa, cujo impacto de fato é significativo para qualquer setor. A partir daí, nas demais entrevistas o *stakeholder* “grupos políticos” foi substituído pela imprensa.

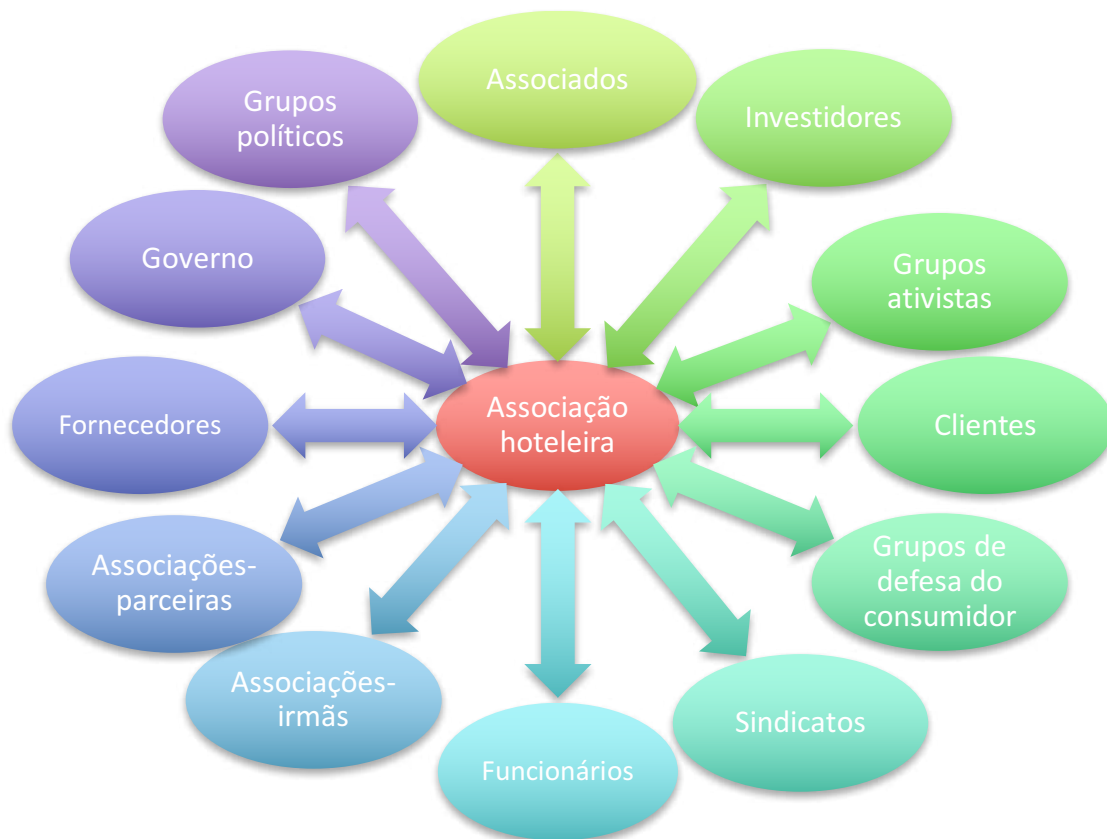


Figura 5 – Mapa de *stakeholders* de uma associação hoteleira
 Fonte: Freeman (2010a, p. 55, tradução nossa). Adaptação da autora.

À medida que as entrevistas foram sendo realizadas, notou-se que as diferenças nos ambientes de negócios impactavam os setores e, conseqüentemente, os *stakeholders* com quem cada representante setorial estaria relacionado. A partir dos registros realizados quanto aos mapas de *stakeholders* apresentados e relatados acima, novos mapas puderam ser elaborados para cada associação.

Nas entrevistas realizadas sobre a atuação da AH&LA, ficaram claros quais eram os *stakeholders* primários (associados, governo, imprensa e associações parcerias) e os secundários, sobretudo em função da opinião já mencionada do associado quanto à atuação da entidade a respeito dos seus colaboradores e sindicatos. Assim, os funcionários, sindicatos, fornecedores e consumidores assumem um papel mais de relacionamento com os próprios associados do que com a associação em si. Entretanto, como eles têm impacto nas atividades da associação, sobretudo por influenciar os associados, foram mantidos, mas em uma posição mais distante em uma adaptação quanto ao conceito de *stakeholders* secundários de Freeman (2010a).

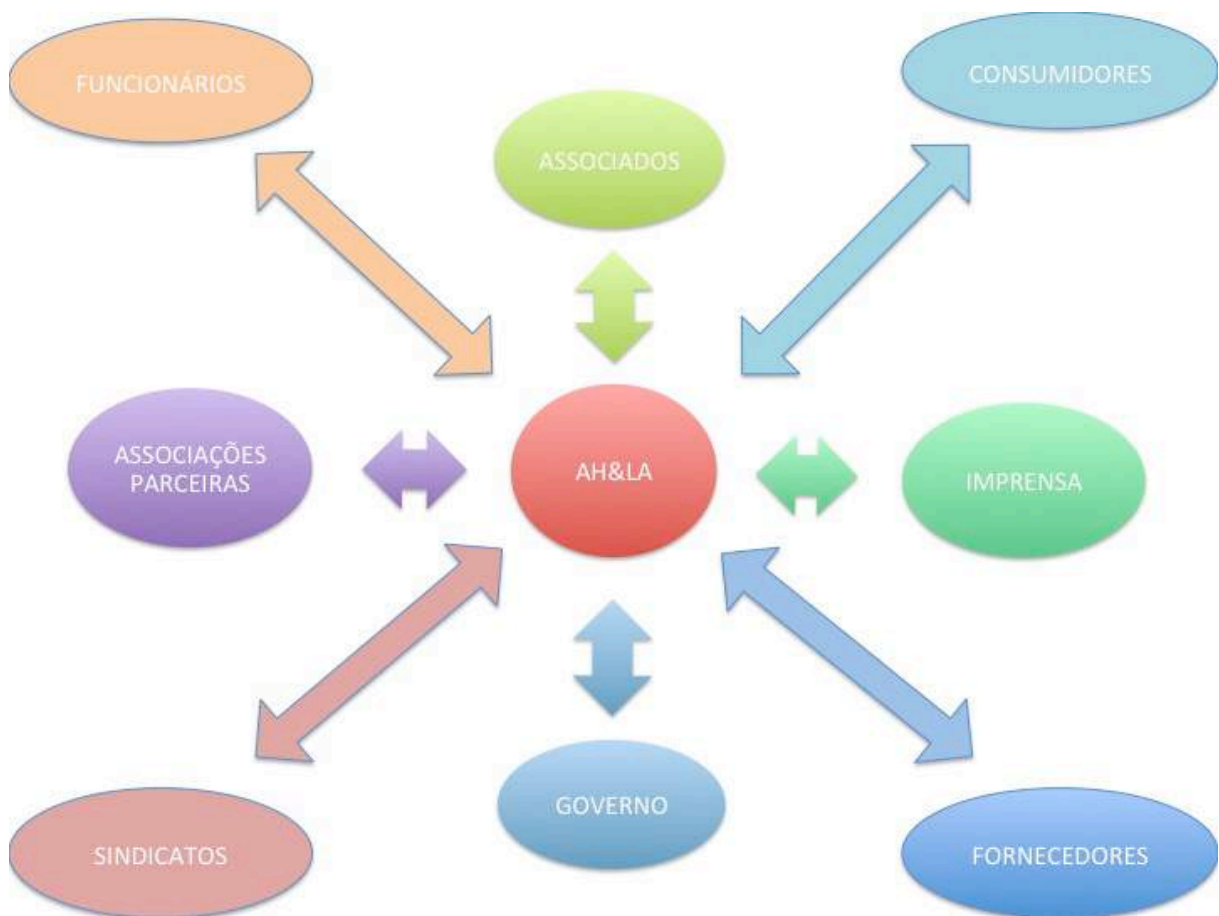


Figura 6 – Mapa de *stakeholders* primários e secundários da AH&LA após contribuições dos entrevistados

Fonte: Freeman (2010a, p. 55, tradução nossa). Adaptação da autora.

Também na BHA, sobretudo conforme as contribuições da interlocutora no governo, o mapa sofreria alterações e consideraria como *stakeholders* primários os associados, a imprensa e o governo. De acordo com o associado entrevistado, o impacto dos sindicatos na Grã-Bretanha é pequeno. Portanto, eles foram retirados do mapa, assim como os grupos de

defesa do consumidor e as associações irmãs e parceiras, já que a BHA representa toda a cadeia produtiva do turismo. Sua nova versão, então, seria a da figura a seguir:

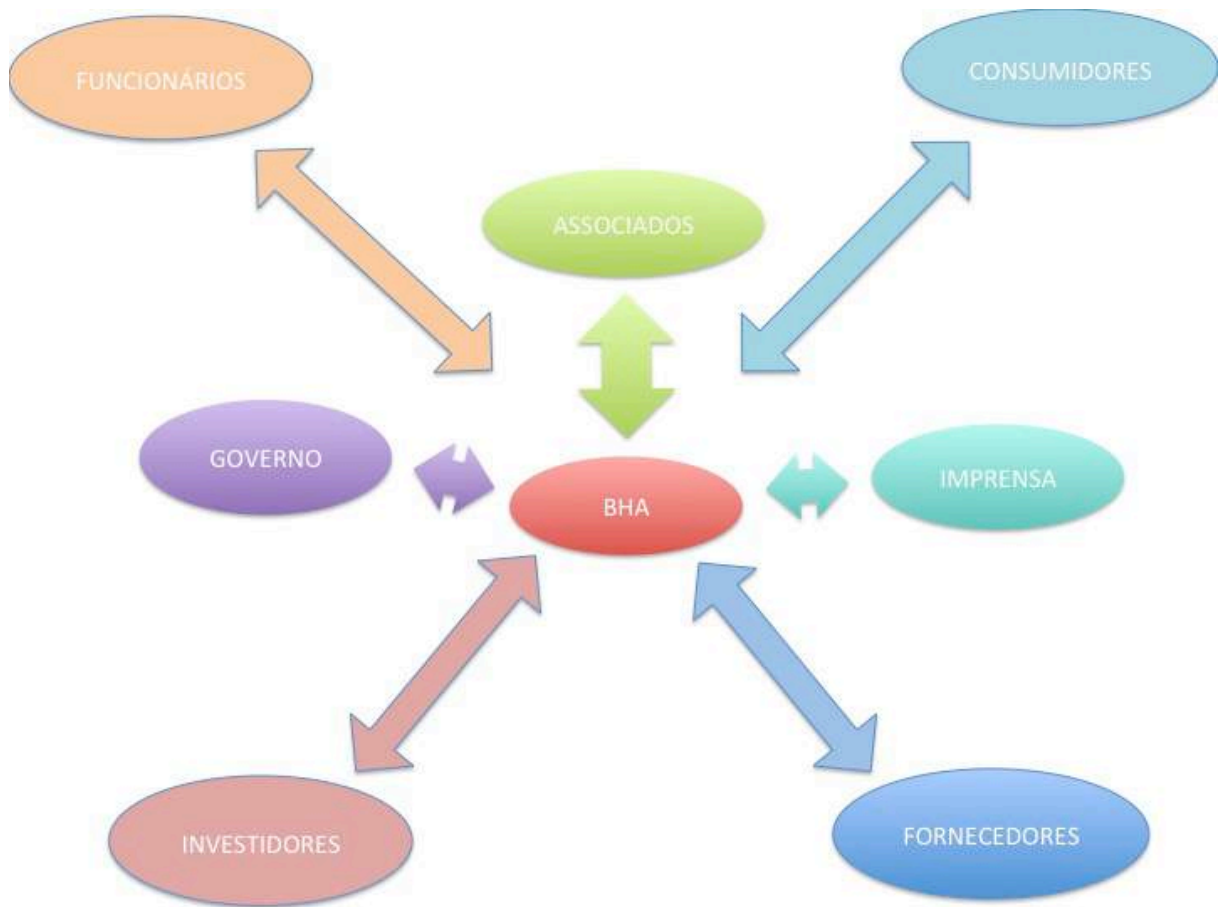


Figura 7 – Mapa de *stakeholders* primários e secundários da BHA após contribuições dos entrevistados

Fonte: Freeman (2010a, p. 55, tradução nossa). Adaptação da autora.

Igualmente, o mapa do FOHB, a partir das contribuições do associado e do interlocutor no governo, sofreu alterações, incluindo-se como *stakeholders* o Congresso Nacional, o cidadão brasileiro e contextualizando-o também sob o ecossistema digital e o mercado financeiro. O novo mapa pode ser observado na figura abaixo:

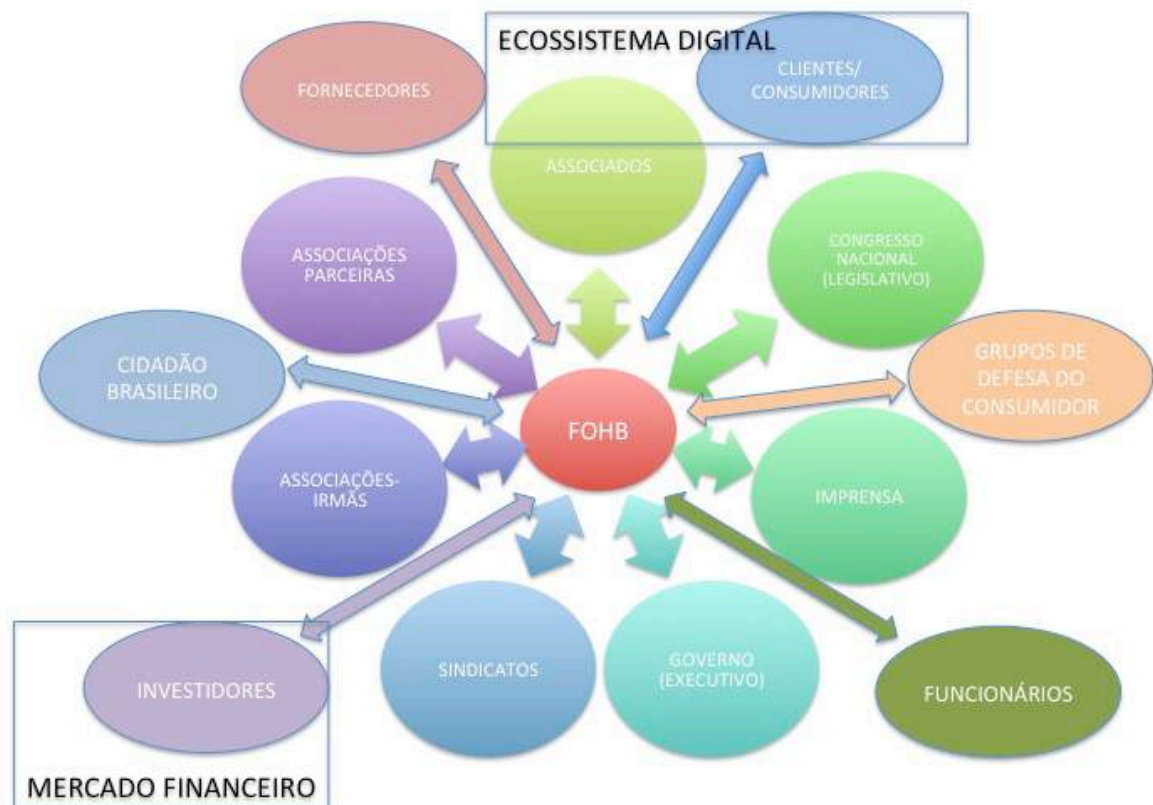


Figura 8 – Mapa de *stakeholders* primários e secundários do FOHB após contribuições dos entrevistados

Fonte: Freeman (2010a, p. 55, tradução nossa). Adaptação da autora.

Como se pode observar, a pesquisa detectou que os *stakeholders* primários da associação hoteleira no Brasil são os seus associados, o Congresso Nacional, a imprensa, o governo (Poder Executivo), os sindicatos, as associações-irmãs e as associações parcerias. Em termos de *stakeholders* secundários, tem-se os investidores, os funcionários, os grupos de defesa do consumidor, os clientes, os fornecedores e o cidadão brasileiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação foram apresentados elementos essenciais para a contribuição sobre o conhecimento quanto à forma como as associações hoteleiras atuam na representação setorial, sobretudo junto ao governo, em um contexto global onde a atividade de viagens e turismo não é reconhecida em relação à sua importância como setor econômico.

Os objetos de pesquisa foram três associações hoteleiras: a *American Hotel & Lodging Association* – AH&LA, a *British Hospitality Association* – BHA e o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB.

O objetivo geral do estudo foi compreender como as associações hoteleiras atuam na representação setorial. A esse respeito, primeiramente, é importante observar que a atividade de representação setorial junto ao governo foi relatada por todos os associados como a mais importante a ser desempenhada pela associação, conforme a resposta abaixo:

From my personal perspective, being managing director of this company the first hook would be facilitator between industry and government. To be able to work on topics, projects which can improve the industry, facilitate growth in the industry and which eventually will help to grow the economy of the country (DUBAERE, 2015)³⁶.

O levantamento realizado previamente às entrevistas quanto às origens e trajetórias das associações estrangeiras já indicava o papel prioritário da representação, de forma que o que se fez foi confirmá-lo por meio das respostas às entrevistas, sobretudo dos associados, isto é, do principal *stakeholder* das associações.

Com efeito, entre os objetivos principais das associações estão: para a AH&LA, a implementação da reforma do sistema de saúde (*Health Care Act*³⁷), a tecnologia e a distribuição, incluindo a questão do Airbnb³⁸, e a promoção dos Estados Unidos como destino

³⁶ Da minha perspectiva pessoal, sendo o diretor desta empresa, o primeiro gancho seria facilitador entre o setor e o governo. Para ser capaz de trabalhar em temas, projetos que podem melhorar o setor, facilitar o crescimento setorial e que, eventualmente, vai ajudar a crescer a economia do país (DUBAERE, 2015, tradução nossa)

³⁷ Lei que proíbe as seguradoras de variar os valores dos planos com base no histórico clínico ou no sexo, se recusar a assegurar um paciente muito caro, ou limitar a quantidade de reembolsos anuais. Em troca, a lei exige que qualquer pessoa localizada nos Estados Unidos, americana ou estrangeira, deve aderir um plano de saúde, sob pena de uma multa de US\$ 95 em 2014, que subirá para US\$ 695 em 2016 (AFP, 2014).

³⁸ Airbnb – que quer dizer *airbed and breakfast*, isto é, um colchão inflável e café da manhã – é um sistema de reservas online cuja base é o compartilhamento de quartos, casas e apartamentos por meio da Internet. Por não

turístico; para a BHA, os temas mais relevantes são a maior abertura para a concessão de vistos, o corte do VAT e a criação de empregos por meio do programa *The Big Hospitality Conversation*, que almeja atingir a marca de 60 mil empregos para jovens de 16 a 24 anos até 2016; para o FOHB, a questão quanto à regulação da venda de condo-hotéis, o acompanhamento das matérias legislativas e a reformulação da Lei Geral do Turismo são as questões prioritárias.

Nota-se que a atuação das entidades nesse sentido requer tempo para que seus objetivos sejam concretizados. Para isso, pode-se inferir que é desejável manter-se nas associações as mesmas pessoas/equipes envolvidas nos projetos cujos objetivos requerem ações por parte dos governos.

Diante desse papel preponderante nas associações, evidencia-se a importância de se entender de que forma isso ocorre. Os objetivos específicos definidos nesta pesquisa tratam de três das formas como as entidades atuam quanto à representação setorial.

O primeiro deles almejou investigar se o papel de interlocução e formulação de demandas coletivas junto ao governo integra as principais contribuições das associações nesse sentido. A esse respeito, Lages (2014) afirma que o FOHB, para ele

é uma caixa de ressonância de um segmento importante do turismo que é uma cadeia enorme e complexa de valor. [...] Portanto [...], essa caixa de ressonância nos ajuda a ter voz para o campo da política e para a sociedade como um todo. [...] E por outro me ajuda também na compreensão das necessidades de melhoria do padrão da hospitalidade brasileira no tocante a meios de hospedagem, porque você conhece os desafios de qualificação, de investimentos em tecnologia, de melhoramentos nesses serviços, na logística [...]. Acho que a vantagem de estar próximo de um fórum desses é que você tem a “pele” do setor. Senão teria que buscar um canal para chegar lá nessa hotelaria.

Analisando-se as trajetórias das associações e os resultados da pesquisa, sobretudo no que se refere às entrevistas, percebeu-se que o papel de interlocução e formulação de demandas coletivas junto ao governo, naturalmente pautadas pelos associados, é comum às três entidades, sendo que há alguma reserva por parte dos próprios associados da AH&LA e da BHA em função dos temas e das diferentes abordagens dadas pelas empresas individualmente.

No que diz respeito ao reconhecimento da função econômica que o setor desempenha, de fato observam-se diferenças nos níveis de atenção e prestígio recebidos em cada país, mas, surpreendentemente, em nenhum dos países pesquisados o setor é enxergado como prioridade de governo. Bonadona (2014) afirma que essa é uma visão moderna do setor de turismo que nem todos os países alcançaram ainda.

Os desníveis parecem ser oriundos do próprio grau de desenvolvimento do setor de serviços nessas três nações e se relativizam quando se realiza esta contextualização. Algumas iniciativas do governo Obama nos Estados Unidos, sobretudo quanto à flexibilização dos vistos, indicam haver maior reconhecimento da importância setorial naquele país, mas que representa pouco em termos de incentivos quando comparada à sua atividade petroleira, por exemplo, como afirma Maloney (2015): *“I think we are not one of the industries in the United States that happens to have the power or the influence to secure certain breaks. So for example, coming to mind for me, we frequently talk about subsidy to the oil industry³⁹”*. Mas, ele também afirma que, se houve uma administração que reconheceu o setor, esta foi a do presidente Obama, muito em função da recessão e da capacidade setorial de rapidamente gerar empregos.

De fato, o setor nos Estados Unidos ainda recebe mais atenção que no Brasil ou na Grã-Bretanha. Exemplo disso também é a forma como a entrevistada Patricia Yates da Grã-Bretanha se refere às medidas que o presidente Obama tomou quanto ao visto para os Estados Unidos:

If you look at America, [...] the person who has driven change in America has been Obama, on the tourism front, and I think it was a lesson to our government. The visa processing in China took ninety days, Obama intervened and it was down to a week within a period of months. To accomplish that change is huge. So sometimes it's a question of getting the man at the top to focus on it⁴⁰ (YATES, 2014).

Além disso, quando o presidente da *Brand USA*, Christopher Thompson, cita os números setoriais, ele afirma que o setor de viagens e turismo é o primeiro colocado na balança de exportações de serviços (THOMPSON, 2015), o que, para Yates (2014), é a forma

³⁹ Eu acho que nós não somos um dos setores nos Estados Unidos que tem o poder ou a influência para obter certos benefícios. Assim, por exemplo, me vem à mente que nós frequentemente falamos sobre subvenção para a indústria do petróleo (MALONEY, 2015, tradução nossa).

⁴⁰ Se você olhar para a América, [...] a pessoa que tem impulsionado a mudança na América tem sido Obama, na frente do turismo, e eu acho que foi uma lição para o nosso governo. O processamento do visto na China levava noventa dias, Obama interveio e virou uma semana em poucos meses. Realizar essa mudança é um grande passo. Por isso às vezes é uma questão de pegar o homem no topo para se concentrar no setor (YATES, 2014, tradução nossa).

de o setor se diferenciar quanto aos demais na comunicação da sua importância ao governo, porque, de acordo com ela

*that gets you away from small players. We are Britain's fifth biggest export industry. Every other export industry is really supported and driving for growth, so if you stop thinking about tourism as a basket case and you think tourism actually as an export industry and we explore our export industries, I think that helps*⁴¹ (YATES, 2014).

A esse respeito, é importante mencionar a avaliação que Lages (2014) faz quanto à percepção que se tem sobre serviços de uma maneira geral, pois trata-se de um setor cuja intangibilidade prejudica o reconhecimento. O entrevistado comenta que esse é um fator que dificulta a compreensão da sua importância, exemplificando que

um serviço de hospitalidade, ele se dá nessa noite em que alguém vai no hotel e dorme, o serviço de transporte se dá quando alguém entra no avião e senta na cadeira. [...] enquanto o avião estiver voando vazio, o hotel estiver vazio, não ocorreu a oferta do serviço, então ela tem uma simultaneidade de produção e consumo. E esse aspecto é difícil [...] de ser explicado porque [ocorre] no segundo do uso (LAGES, 2014).

Ainda que não tenha surtido o efeito desejado – Dubaere (2015) cita que a meta da BHA que ainda não teve avanço é a de que o governo reconheça que o setor é provavelmente o terceiro maior da Grã-Bretanha –, percebe-se que todas as associações empreendem muitos esforços no sentido da conscientização quanto à importância do setor, como afirma Maloney (2015):

*I think they view us as a job creation engine, at least that's particularly what the White House does, which is nice, because in the past we haven't had that. And that's been the result of a lot of hard work here in Washington D.C. On PR side and working with the government and giving them our statistics constantly, to show them we are worth the effort investing in*⁴² (MALONEY, 2015, grifo nosso).

Outro objetivo do estudo era identificar os *stakeholders* que se relacionam com as associações hoteleiras nos três países em questão. Os resultados também permitiram que se identificasse os associados como os principais *stakeholders* das associações, a quem se ouve

⁴¹ isso te afasta dos *players* menores. Nós somos o quinto maior setor de exportação da Grã-Bretanha. Todos os outros setores de exportação são realmente apoiados e tem se dirigido para o crescimento, então se você parar de pensar no turismo como um caso perdido e você achar que o turismo realmente é um setor exportador, e que podemos explorar nossos setores exportadores, acho que isso ajuda (YATES, 2014, tradução nossa).

⁴² Eu acho que eles nos veem como um mecanismo de criação de emprego, pelo menos, particularmente a Casa Branca, o que é bom, porque no passado não tínhamos isso. **E esse foi o resultado de muito trabalho duro aqui em Washington D.C. Junto à imprensa e com o governo, dando-lhes as nossas estatísticas constantemente, para mostrar-lhes que vale a pena investir em nosso setor** (MALONEY, 2015, grifo e tradução nossa)

atentamente quanto às necessidades, procurando-se coordenar os interesses em prol do desenvolvimento setorial, como Lages (2014) observa e comenta:

pode ser tudo derivado do *core*, que é do valor [...] para esses associados que bancam a entidade. [...] Fazer um bom *lobby* para defender os interesses do setor, para articular uma agenda legislativa com o Congresso, para pressionar o governo a tomar as medidas necessárias, a se relacionar com o ministério para que ele tenha na agenda do setor também a mesma atenção que pode dar a outro, ou até criar esse canal, e assim por diante.

Em relação ao mapa de *stakeholders*, cada associação requereu a elaboração de um específico para a sua atuação, sobretudo por conta dos diferentes ambientes de negócios. Em comum, todas as associações têm os associados, o governo e a imprensa como *stakeholders* primários, o que difere da maneira como Clarkson (1995), a partir de Freeman (2010a), estabelece a separação entre *stakeholders* primários e secundários, afirmando que a imprensa e uma ampla variedade de grupos de interesses especiais são considerados *stakeholders* secundários. Isto porque Clarkson (1995) parte do princípio que o grupo de *stakeholders* primários é composto por acionistas e investidores, funcionários, clientes e fornecedores, juntamente com o que se define como grupo público de *stakeholders*: o governo e as comunidades que provêm infraestrutura e mercados, e aqueles cujas leis e regulações devem ser cumpridas e a quem impostos e outras obrigações são devidas.

Observa-se que, no caso das associações, esta definição não se aplica, pois atuam como fontes diretas de informação setorial, sendo a imprensa um *stakeholder* fundamental para justificar a sua existência.

Trata-se de uma situação peculiar, em que tudo é coletivo. Entretanto, com efeito, a relação direta dos funcionários, consumidores e fornecedores é com os associados, e não com a associação. Apesar disso, eles foram mantidos como *stakeholders* nos mapas das três entidades, ainda que secundários, porque têm impacto nas associações.

Foi interessante observar que Lages (2014), quando perguntando sobre o mapa de *stakeholders* do FOHB, separou o *stakeholder* governo em dois: o Poder Executivo e o Congresso Nacional, ou seja, o Poder Legislativo. De fato, a atuação da entidade junto ao Poder Legislativo, que tende a olhar para o setor a partir do senso comum, sob a ótica do entretenimento e do lazer, requer muito mais didática do que o Ministério do Turismo, principal interlocutor do FOHB no Poder Executivo.

É correto afirmar, também, que todos os entrevistados reconhecem o papel de articulação desempenhado pelas associações junto aos seus *stakeholders*, reunindo-os em torno de interesses comuns ou mesmo quando há a necessidade de resolução de conflitos,

como afirma Dubaere (2015): “*depending on the topic, [...] I go immediately to Ufi and say 'Ufi, check whether this has been approached in the different big players of the hospitality industry', we come together, we put it on the agenda and we approach it together*”⁴³.

Aliás, atingir a confluência de objetivos e do modo como se atuará para chegar neles apresentou-se como um dos principais desafios enfrentados pelas associações, que têm o olhar setorial, diferentemente dos seus membros, cuja perspectiva, geralmente, é do próprio negócio.

Sobre isso, a experiência de alinhamento de discurso quanto aos ataques da imprensa sobre os preços das diárias praticadas pelos hotéis durante a Olimpíada de Londres de 2012 e a Copa do Mundo do Brasil de 2014 são registros interessantes.

No que se refere a ações coletivas, a dúvida quanto a como uma associação pode atuar no que se mencionou como “ecossistema digital”, isto é, a comercialização da hospedagem pela Internet, provoca a reflexão dos seus gestores. Talvez um possível caminho seja o da educação dos seus colaboradores para o pensar mais estratégico em termos de distribuição hoteleira, o que poderia ser objeto de estudo de pesquisas futuras.

Também sobre isso há o questionamento de Maloney (2015) a respeito do tanto que a associação deve ser relacionar com os sindicatos. Apesar disso, Sinderys (2014), executiva da AH&LA, não só manteve os sindicatos como um dos *stakeholders* no mapa da AH&LA como afirma atuar sobre a questão da distribuição/comercialização de diárias.

Observa-se que foram, então, confirmadas as hipóteses de que a atuação das associações hoteleiras quanto à representação setorial se dá por meio da interlocução e da formulação de demandas coletivas junto ao governo, da conscientização quanto ao papel dos setores hoteleiro e de serviços na economia e da articulação junto aos seus principais *stakeholders*, alinhando e comunicando os interesses setoriais.

A pesquisa também serviu ao propósito de observar as práticas internacionais para posterior aplicação no FOHB. A partir do cruzamento entre as respostas a uma consulta realizada aos associados em novembro de 2014 com as análises das práticas da AH&LA e da BHA, pôde-se propor as três principais frentes de atuação do FOHB para o período de 2015 a 2018. São elas: competitividade, em que se concentram todas as questões de regulação, relações institucionais e promoção do destino Brasil no exterior e dos destinos brasileiros ao

⁴³ dependendo do tema, [...] Vou imediatamente à Ufi e digo 'Ufi, verifique se este tema tem sido abordado junto a outros grandes *players* do setor de hotelaria', nos reunimos, colocamos na ordem do dia e vamos abordá-lo juntos (DUBAERE, 2015, tradução nossa).

turista interno; desenvolvimento de talentos, por meio da valorização setorial e da qualificação e treinamento dos profissionais que atuam no setor; e estudos e tendências, frente por meio da qual o FOHB continuará provendo estudos e estatísticas setoriais, além de tratar de tendências da hotelaria mundial. A figura abaixo ilustra essas frentes:



Figura 9 – Frentes de atuação FOHB 2015-2018
Fonte: FOHB, 2014

Naturalmente, há que se relativizar a comparação das duas entidades que têm mais de 100 anos de existência e que encontram-se em países desenvolvidos com o FOHB, que foi fundado em 2002 e se situa em um país em desenvolvimento, mas o aprendizado com as experiências internacionais certamente acelera a evolução da gestão atual.

Uma das limitações deste estudo encontra-se na sua amostra. Desta forma, os resultados obtidos aplicam-se apenas a esta mesma população, tratando-se, por isso, de um estudo exploratório. A amostra desta pesquisa engloba apenas países em que ou o país é muito diverso e o turismo, apesar de significativo, não é a principal fonte de geração de empregos e renda ou, de fato, o turismo não representa uma parcela importante do PIB. Assim sendo, não se pode generalizar os resultados para o mundo todo.

Outra limitação do presente estudo diz respeito ao fato de que não se ouviu legisladores, mas sim autoridades que têm uma atuação mais executiva em relação ao setor turístico. Uma possível evolução desse estudo poderia incluir legisladores e formadores de opinião que não estejam diretamente envolvidos com o setor, com o objetivo de se obter a percepção daqueles que provavelmente entendem-no a partir do senso comum.

Do ponto de vista da representação setorial, pesquisas futuras podem almejar a realização de estudos de casos múltiplos junto a diferentes entidades setoriais nacionais, como, por exemplo, representantes da agricultura ou da indústria, a fim de contribuir para o conhecimento quanto à atuação da iniciativa privada no que diz respeito à representação setorial no Brasil. Uma análise desse tipo seria muito útil para apoiar o setor hoteleiro do Brasil na sua estruturação para desempenhar melhor o seu papel junto ao governo no futuro.

Quanto à hospitalidade e *stakeholders*, um aprofundamento do estudo das relações estabelecidas entre os *stakeholders* das associações no que diz respeito à inclusão e receptividade das ideias de não-membros, sob a ótica de Gotman (1997), pode gerar resultados interessantes.

Em relação à economia de serviços no Brasil, estudos futuros que identifiquem os aspectos do desenvolvimento do modelo vitorioso da agricultura que poderiam ser aplicados ao setor turístico para impulsioná-lo talvez possam contribuir para a evolução setorial, uma vez que o setor primário segue sendo o que mais cresce e gera divisas para a economia brasileira.

O reconhecimento do turismo como atividade produtiva e sua institucionalização na cena econômica nacional de fato impulsionaram a gestão pública federal do turismo a atender às demandas do crescente valor da atividade. Entretanto, observa-se que o setor precisa que se avance nessa agenda.

Experiências internacionais de destinos bem sucedidos e competitivos indicam que a parceria entre setor público e privado é um dos fatores-chave para o sucesso da atividade. A atuação conjunta entre o Ministério do Turismo, a Embratur e os diversos atores da cadeia produtiva do turismo, entre eles a iniciativa privada, farão com que o Brasil atinja o posto almejado no turismo internacional.

Da perspectiva inclusiva de Gotman (1997, p. 6), que trata da hospitalidade como uma maneira de pensar os “Movimentos de abertura e fechamento, de proteção e neutralização de grupos, das instituições e de organismos frente a seus estrangeiros ou não-membros, [...] intermediando um deslocamento de representações”, observa-se que uma relação mais hospitaleira e de cooperação entre os governos e as associações talvez trouxesse mais benefícios tanto ao governo, cujo principal *stakeholder* é o cidadão, quanto às empresas.

Detectou-se que muitos dos objetivos mais estratégicos de ambos são comuns. Entretanto, não por parte dos interlocutores diretos do governo, mas sim pelos mais altos escalões, a receptividade quanto ao setor é baixa. Nesse sentido, entende-se que uma comunicação massiva e global quanto ao poder setorial de geração de empregos e distribuição

de renda é fundamental para a conscientização da opinião pública que, por sua vez, influenciará os governos.

Naturalmente, as associações, no papel de representantes dos associados, tendem a travar uma relação também inóspita junto àqueles que regulam a atividade. Nesse sentido, a manutenção das boas relações junto aos interlocutores do governo também se apresenta como um desafio às entidades, uma vez que os métodos de negociação incluem não só a tradução dos objetivos dos associados para a linguagem do governo como também os ajustes da forma de comunicação para o exercício da influência. Para tanto, a cordialidade e a gentileza características dos ambientes genuinamente hospitaleiros pode fazer diferença.

Espera-se, então, que a presente pesquisa contribua para o conhecimento sobre a teoria de *stakeholders* aplicada à gestão de entidades representativas, sobretudo do turismo brasileiro, servindo também para se avaliar os aspectos que influenciam o sucesso e a continuidade dos negócios nas atividades de hospitalidade, considerando o contexto dos benefícios sociais e econômicos que o setor oferece e colaborando para que a relação entre o governo e o setor seja de maior reconhecimento e cooperação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEMOGLU, D.; GUERRIERI, V. Capital deepening and non-balanced economic growth. **National Bureau of Economic Research**, Cambridge, MA, 2006.

AFP. G1. **Nova lei de saúde, Obamacare entra em vigor nos EUA**, 01 janeiro 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2014/01/nova-lei-de-saude-obamacare-entra-em-vigor-nos-eua.html>>.

AH&LA - AMERICAN HOTEL & LODGING ASSOCIATION. AH&LA. **AH&LA**. Disponível em: <<http://www.ahla.com>>. Acesso em: 19 agosto 2014.

AH&LA. Information Center - AH&LA. **American Hotel & Lodging Association**. Disponível em: <<http://www.ahla.com/information/>>. Acesso em: 23 fevereiro 2014.

BANCO MUNDIAL. United Kingdom Home. **World Bank**. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/en/country/unitedkingdom>>. Acesso em: 23 fevereiro 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BHA - BRITISH HOSPITALITY ASSOCIATION. BHA. **BHA**. Disponível em: <<http://www.bha.org.uk>>. Acesso em: 19 agosto 2014.

BOAVENTURA, J. M. G.; COSTA, B. K.; GONÇALVES, P. **Análise de stakeholders**: um estudo no setor hospitalar do Estado de São Paulo. X SEMEAD - Seminários em Administração, FEA-USP. São Paulo: [s.n.]. 2007.

BONADONA, R. D. **Roland de Bonadona**: depoimento, 29 dezembro 2014. Entrevista concedida a Flávia M. Matos.

BROTHERTON, B. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 11, n. 4, p. 165-173, 1999.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004. p. 191-221.

BUERA, F. J.; KABOSKY, J. P. The rise of the service economy. **National Bureau of Economic Research**, Cambridge, MA, 2009.

CAMARGO, L. O. D. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CORADINI, C.; SABINO, M. D. S.; COSTA, B. K. **Teoria dos Stakeholders – Estado da Arte produzido no Brasil**. XIII SemeAD - Seminários em Administração. [S.l.]: [s.n.]. 2010.

DINIZ, E.; BOSCHI, R. R. **Empresários, interesses e mercado. Dilemas do desenvolvimento no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

DOWBOR, L. **O que acontece com o trabalho?** São Paulo: Senac, 2001.

DUBAERE, T. **Thomas Dubaere: depoimento**, 7 janeiro 2015.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4ª edição. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FOFAN, A. C. **Utilização do modelo de Kano para identificação dos atributos que elevam a satisfação do cliente em uma empresa de serviço**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2011. Dissertação de mestrado.

FOHB - FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL. FOHB. Disponível em: <<http://www.fohb.com.br>>. Acesso em: 19 agosto 2014.

FRANÇOIS, J. F.; HOEKMAN, B. Services Trade and Policy, Working Paper, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10419/73561>>. Acesso em: 5 março 2014.

FRANÇOIS, J. F.; REINERT, K. A. The Role of Services in the Structure of Production and Trade: Stylized Facts from a Cross-Country Analysis. **Asia-Pacific Economic Review**, n. 2, p. 35-43, 1996.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. New York: Cambridge, 2010.

FREEMAN, R. E. et al. **Stakeholder Theory - the state of the art**. New York: Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 2006.

GOTMAN, A. La question de l'hospitalité aujourd'hui. **Communications**, v. 65, p. 5-19, 1997.

GOTMAN, A. MARCEL MAUSS: Uma estação sagrada da vida social. In: MONTANDON, A. **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: Senac, 2004.

GRASSI, M.-C. Do albergue ao hotel. In: MONTANDON, A. **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: Senac, 2004.

HARRISON, J. S.; ST. JOHN, C. H. **Strategic Mngement of Organizations and Stakeholders: Concepts and Cases**. Cincinnati: South-Western Publishing, 1998.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio**. Rio de janeiro. 2003-2011a.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**. Rio de Janeiro. 2003-2011b.

IBGE. **Pesquisa Industrial Anual**. Rio de Janeiro. 2003-2011c.

IBGE. **Estimativas da População Residente no Brasil e Unidades da Federação com Data de Referência em 1º de julho de 2013**. IBGE. Brasília.

JAIME, P. O empresariado e a questão social: apontamentos para a interpretação de um novo associativismo empresarial no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de janeiro, 39, n. 4, 2005. 939-978.

JENSEN, M. C. Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **European Financial Management**, 7, n. 3, 2001. 297-317.

JONES LANG LA SALLE. **Hotel Intelligence UK**. Jones Lang La Salle. [S.l.]. 2013.

JONES LANG LA SALLE. **Hotelaria em Números**. [S.l.]. 2013.

JUNQUEIRA, R. **Stakeholders e Hotelaria – Estudo de Casos Múltiplos:** Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanplaza. [S.l.]: [s.n.], 2011. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi).

KOGA, E. S. **Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem:** estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ. São Paulo: Dissertação de Mestrado, Programa de Mestrado em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, 2011.

KON, A. **A distribuição do trabalho nos serviços do Brasil**. Anais do X Encontro Nacional de Estudos Populacionais. [S.l.]: [s.n.]. 1996. p. 583-604.

KON, A. Sobre as Atividades de Serviços: Revendo Conceitos e Tipologias. **Revista de Economia Política**, 19, n. 2, abril/junho 1999. 64-83.

KON, A. **Economia de Serviços:** Teoria e Evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KON, A. O novo regionalismo e o papel dos serviços no desenvolvimento: transformações das hierarquias econômicas regionais, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 279-300, 2009.

KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J. **Marketing for hospitality and tourism**. 5ª edição. ed. Upper Saddle River: Pearson,.

LAGES, V. **Vinicius Lages:** depoimento, Brasília, 17 dezembro 2014. Entrevista concedida a Flávia M. Matos.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Eds.). **Em busca da hospitalidade:** perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LYNN, L. H.; MCKEOWN, T. J. **Organizing Business:** Trade Associations in America and Japan. Washington: American Enterprise Institute, 1988.

MALONEY, T. **Thomas Maloney:** depoimento, janeiro 2015. Entrevista concedida a Flávia M. Matos.

MARTIN, R. Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. **Journal of Economic Geography**, Cambridge, v. 12, p. 1-32, 2012.

MAUSS, M. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac e Naify, 2003.

MAY, T. C.; MCHUGH, J.; TAYLOR, T. Business representation in the UK since 1979. **Political Studies**, p. 260-275, 1998.

MAYOCK, P. Hotel News Now. **Brand vs. independents: Who holds the premium?**, 8 August 2011. Disponível em: <<http://www.hotelnewsnow.com/Article/6147>>.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **The business of hotels**. 4th. ed. Oxford: Elsevier, 2000.

MEIRELLES, D. S. E. O Conceito de Serviço. **Revista de Economia Política**, 26, n. 1, 2006. 119-136.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, 22, n. 4, 1997. 853-886.

OMT. **The conceptual framework for TSA - Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework**. [S.l.]. 2008.

ONU. Classifications Registry. **United Nations Statistics Division**. Disponível em: <<https://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27&Lg=1&Top=1>>. Acesso em: 9 março 2014.

PILAT, D.; WÖLFL, A. Measuring the Interaction between Manufacturing and Services. **OECD Science, Technology and Industry Working Papers**, 2005.

QUADROS, A. H. D. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviços. **Revista Hospitalidade**, VIII, n. 1, jan-jun 2011. 43-57.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; PAQUETTE, P. C. Technology in Services. **Scientific American**, New York, v. 257, n. 6, p. 50-58, Dezembro 1987.

SCHETTKAT, R.; YOCARINI, L. The shift to services : a review of the literature. **IZA Discussion paper series**, n. 964, 2003.

SILVA, A. M. Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasil: Ipea, 2006. p. 15-34.

SILVEIRA, A. D. M. D.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. D. R. F. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, 12, n. 1, 2005. 33-42.

SINDERS, V. **Vanessa Sinders**: depoimento, 30 outubro 2014. Entrevista concedida a Flávia M. Matos.

TAYLOR, D.; QUEST, M. **Hospitality**: a portrait: the British Hospitality Association, 1907-2007. Londres: British Hospitality Association, 2007.

TELFER, E. Food for thought: Philosophy and Food, Londres, 1996.

THOMPSON, C. **Christopher Thompson**: depoimento, janeiro 2015. Entrevista concedida a Flávia M. Matos.

UNITED STATES CENSUS BUREAU. United States Census Bureau. **Population Clock**. Disponível em: <<https://www.census.gov/popclock/>>. Acesso em: 23 fevereiro 2014.

WALKER, J. R. **Introduction to hospitality**. [S.l.]: Pearson Prentice Hall, 2012.

WORLD BANK. World Bank Group. **Beyond Economic Growth - An Introduction to Sustainable Development**, 2004. Disponível em: <http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_09.pdf>. Acesso em: 26 agosto 2014.

WTTC. World Travel & Tourism Council. **Our Mission**, 2014. Disponível em: <<http://www.wttc.org/our-mission/>>. Acesso em: 22 fevereiro 2014.

YATES, P. Patricia Yates: depoimento, 25 novembro 2014. Entrevista concedida a Flávia M. Matos.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª edição. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEPPELINI, M. Ipea. **Pesquisa Ação Social das Empresas - IPEA**, 2007. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/acaosocial/article26c3.html?id.article=592>>. Acesso em: 23 janeiro 2015.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PORTUGUÊS)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) _____, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O tema de estudo de meu mestrado é a representação setorial da hotelaria e, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade nesse importante setor da economia. O título da dissertação é *Associações Hoteleiras e Stakeholders: Estudo de Casos Múltiplos entre a AH&LA, a BHA e o FOHB* e informações referentes à sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário(a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto – representação setorial e hospitalidade. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização de sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

() *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização de sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.***

() *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização de sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.***

Ciente: _____

Data: _____

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Flávia M. Matos

RG: 28.665.836-7/SSP-SP

Celular: (11) 9 9434 7668

Telefone da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(INGLÊS)**

PRIOR AUTHORIZATION FOR SCIENTIFIC RESEARCH INTERVIEW

Dear Mr./Ms. _____, I appreciate the attention and the contribution to the development of this science project, guided by Dr. Elizabeth Kyoko Wada for the master in Hospitality at Universidade Anhembi Morumbi.

The theme of my master's study is the sectorial representation of hospitality and, particularly, how the concepts of hospitality are inserted in this important sector of the economy. The title of the dissertation is *Hotel Associations and Stakeholders: Multiple case studies between the AH&LA, the BHA and FOHB* and information regarding your professional activity and/or the company you represent or work for will be very important for the production of the work.

I would like to schedule a personal interview of 40 minutes and say beforehand that the contents of the conversation will be guided only by the subject-related project – sectorial representation and hospitality. That is the reason why I would ask your permission to record the contents of the interview, but I assure you that the recording can be interrupted at any time according to your determination.

After the interview, data will be transcribed, analyzed and published. That is why I request your permission to use the audio of the interview in this work, in presentations, in events and other scientific publications.

In order to move forward with the project, I would ask you to kindly evaluate the proposal, please fill out one of the topics below, sign and date this document.

() I authorize the recording of the interview aforementioned, as well as the use of its recordings in presentations, events and scientific publications.

*() I authorize the recording of the interview aforementioned, as well as the use of its recordings in presentations, events and scientific publications, **but I request that my name is not cited at the dissertation.***

*() I authorize the recording of the interview aforementioned, as well as the use of its recordings in presentations, events and scientific publications, **but I would ask that any of the names or institutions mentioned by me are not cited in the dissertation.***

Signature: _____

Date: _____

Finally, I am committed to sending a copy of this term (with the signature, the documentary data and the researcher's phone number, as well as the tutor of the project) for your control and to ensure that any questions be remedied at any time.

I appreciate and remain

Best regards,

Flávia M. Matos

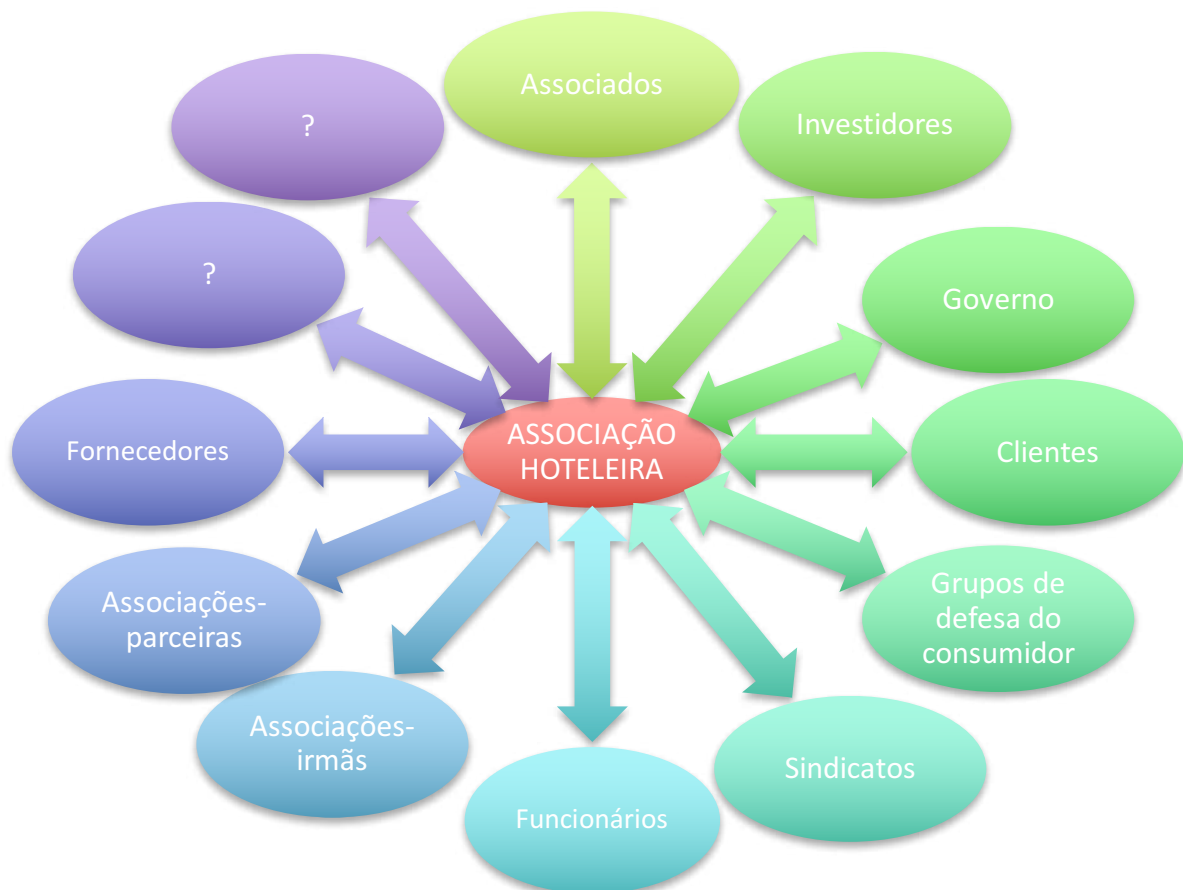
Id number: 28.665.836-7/SSP-SP

Mobile: +55 11 9 9434 7668

Dr. Elizabeth Kyoko Wada's contact number: +55 11 3847 3173

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 1): EXECUTIVAS DAS ASSOCIAÇÕES (PORTUGUÊS)

1. Posso gravar? É fundamental porque tenho que transcrever.
2. Há quanto tempo você vem trabalhando para a _____?
3. Só para contextualizar, como foi a sua trajetória profissional para chegar a esta posição?
4. Quais são as suas principais responsabilidades como _____?
5. Em quais áreas a _____ concentra a sua atuação?
6. Quantos funcionários há na _____?
7. Como eles estão distribuídos nas diferentes áreas mencionadas por você?
8. Como você priorizaria essas áreas em termos de relevância na _____?
9. Agora eu gostaria de pedir que você visse esse mapa. Você removeria ou adicionaria algum *stakeholder* a este mapa?

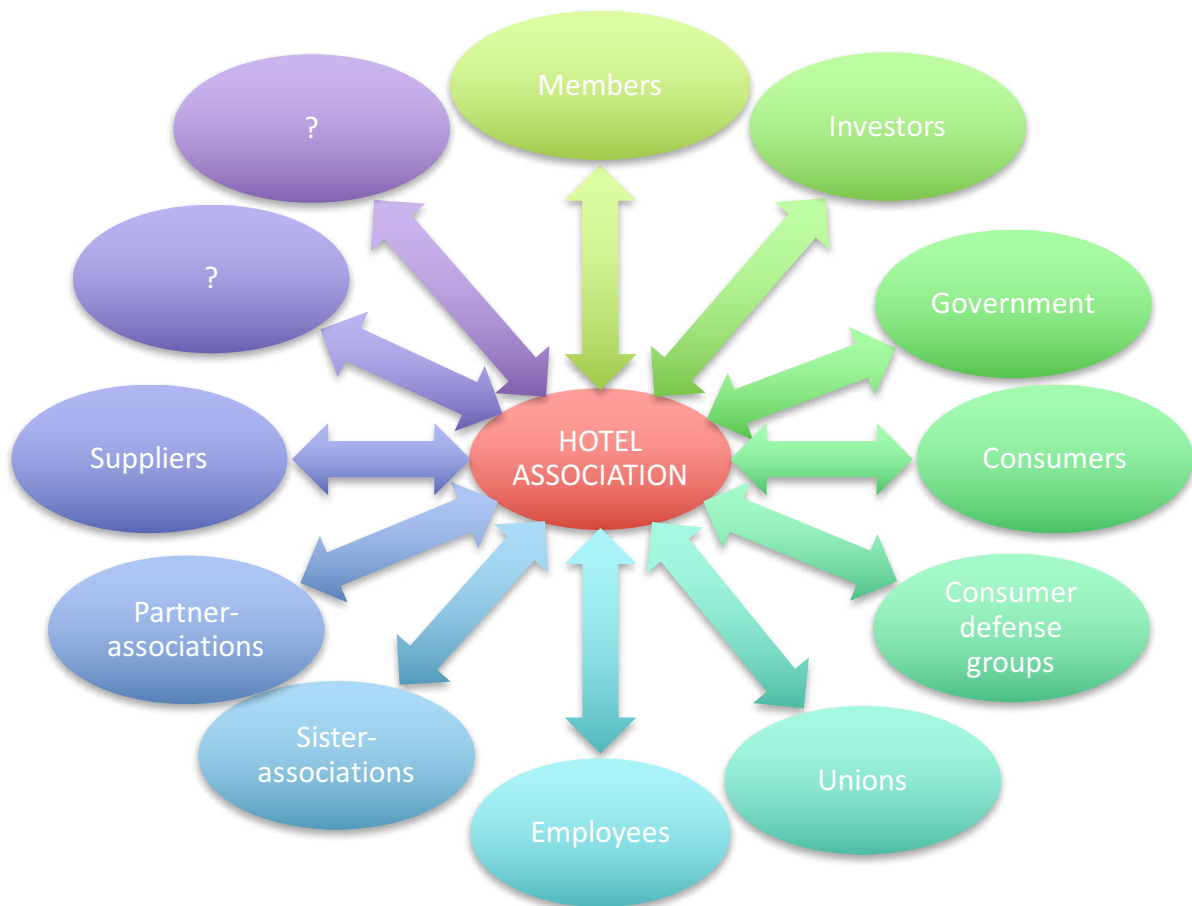


10. Quanto o governo impacta o setor hoteleiro no/na/nos (país)? E é positivo ou negativo?
11. Como você descreveria o reconhecimento que o setor de serviços recebe do governo _____? E o setor hoteleiro?
12. Como é a sua abordagem ao governo quando você precisa apresentar um pedido?

13. E quando você precisa evitar que o governo faça mal ao setor (exemplo: regulação)?
14. Quão efetiva você descreveria que é a atividade do seu time de relações governamentais em relação ao governo?
15. Para que esta pesquisa seja abrangente e para que possamos analisar as diferentes perspectivas que ela traz, nós também gostaríamos de entrevistar um associado à _____ e um interlocutor no governo. Você recomendaria algumas pessoas com quem pudéssemos falar sobre esta pesquisa, de acordo com a metodologia de amostra autogerada?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 1): EXECUTIVAS DAS ASSOCIAÇÕES (INGLÊS)

1. Can I record it? It is crucial since I have to transcript it for the dissertation.
2. How long have you worked for the _____?
3. What are your main responsibilities as the _____?
4. What are the areas on which the _____ focuses their work?
5. How are they allocated in the different areas you mentioned?
6. How would you prioritize these areas in terms of relevance at the _____?
7. Now I'd like to ask you to see this stakeholder map. Would you remove or add any stakeholder to it?

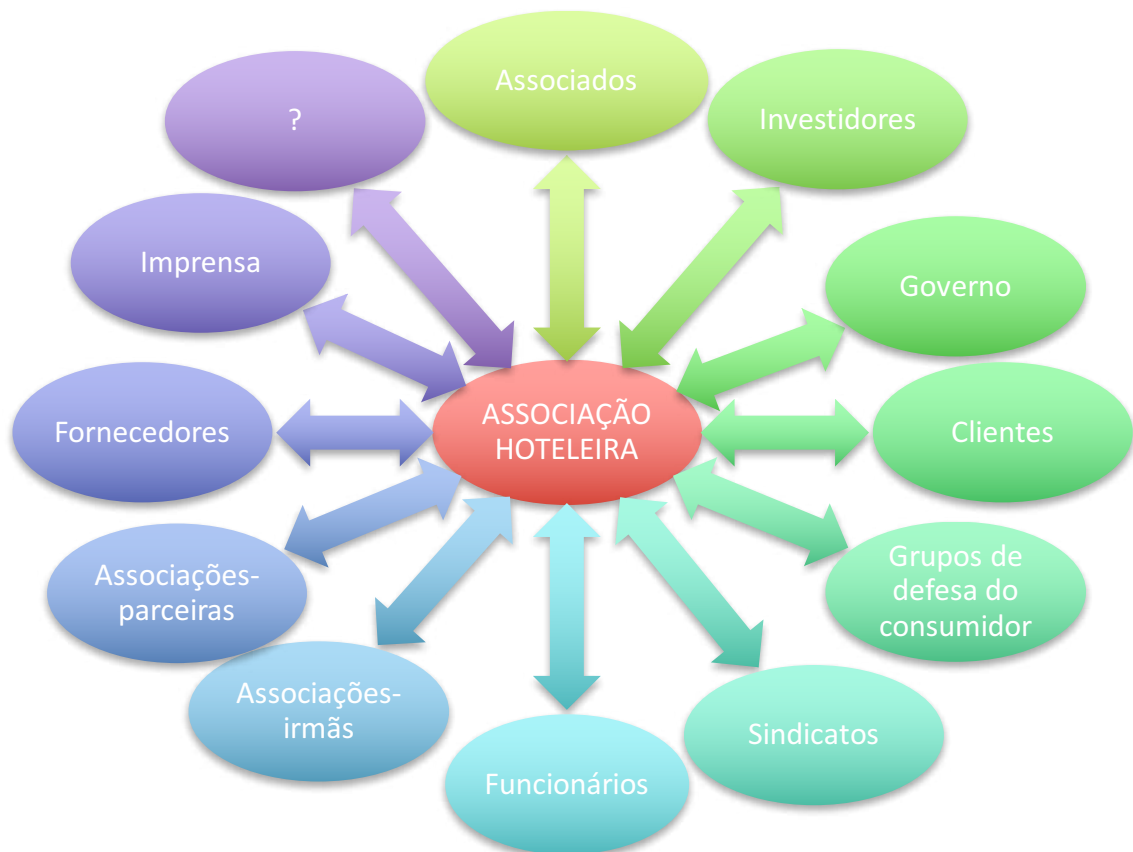


8. How much impact does the government have on the hotel industry in _____? And is it good or bad?
9. How would you describe the recognition that the services sector receives from the _____ government? What about the hotel industry?
10. How do you approach the Government when you need to present a request to them?

11. What about when you need to prevent them from doing something bad for the industry (e.g.: a regulation)?
12. How effective would you describe your government affairs team efforts towards the government?
13. In order for this research to be comprehensive and for us to be able to analyze the different perspectives it composes, we would also like to interview one member of the _____ and one interlocutor at the government. Would you recommend people we could possibly speak to about this research, according to the snowball methodology?

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 2): ASSOCIADOS (PORTUGUÊS)

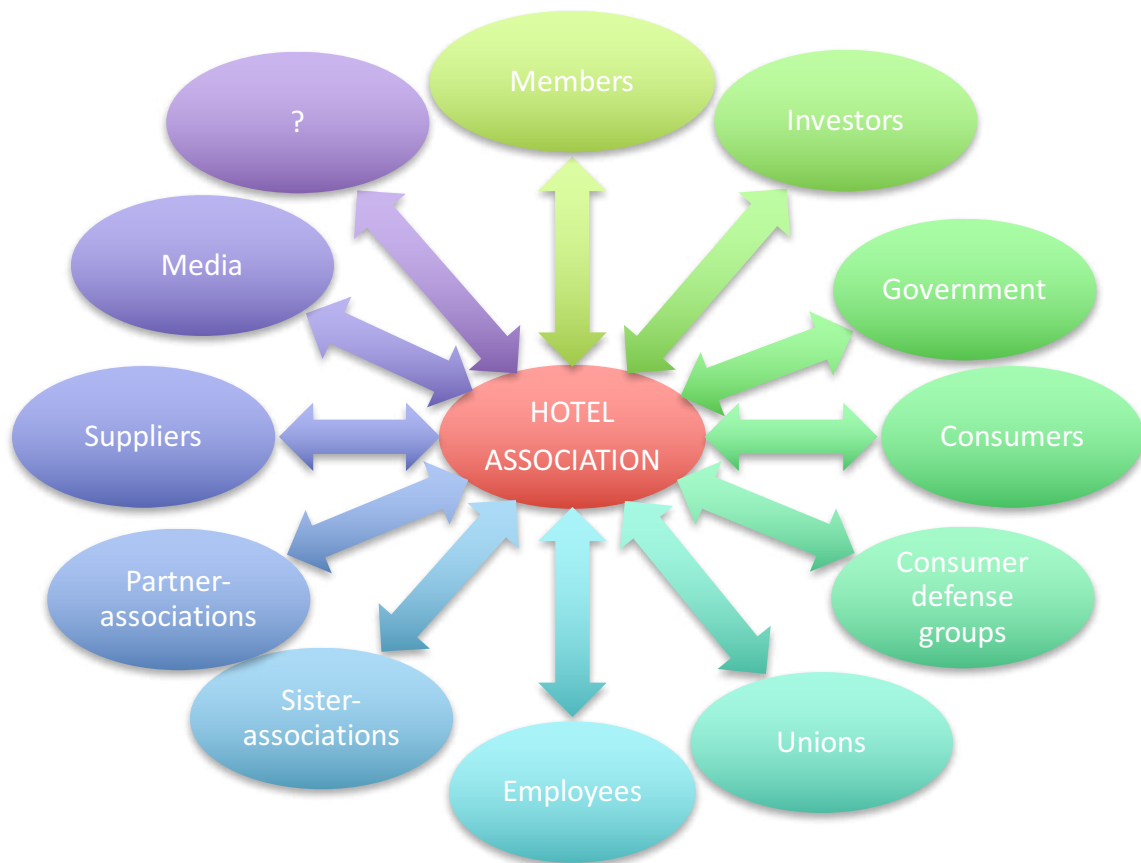
1. Posso gravar? É fundamental porque tenho que transcrever.
2. Há quanto tempo você vem trabalhando para o setor hoteleiro mundial?
3. Só para contextualizar, como foi a sua trajetória profissional para chegar a esta posição?
4. Quais você acha que são as suas principais responsabilidades como _____?
5. Como você priorizaria as atividades desempenhadas pela(o) _____(e.g. relações governamentais, eventos, estatísticas...)?
6. Agora eu gostaria de pedir que você visse esse mapa. Você removeria ou adicionaria algum *stakeholder* a este mapa?



7. Quanto o governo impacta o setor hoteleiro no/na/nos (país)? E é positivo ou negativo?
8. Como você descreveria o reconhecimento que o setor de serviços recebe do governo _____? E o setor turístico e hoteleiro?
9. Você costuma/pensa em usar a/o _____ quando você se vê em uma situação que requer o apoio coletivo do setor?
10. Quão efetiva você descreveria que é a atividade da(o) _____ em relação ao governo?

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 2): ASSOCIADOS (INGLÊS)

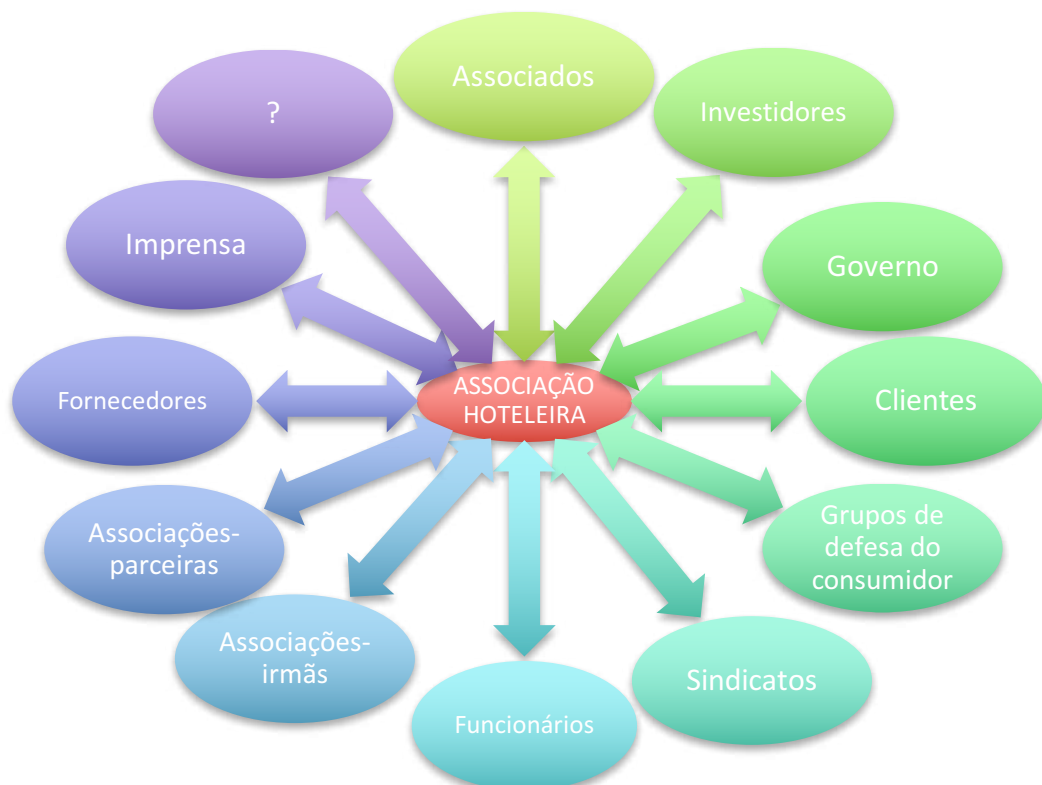
1. Can I record it? It is crucial since I have to transcript it.
2. How long have you worked for _____?
3. Have you always worked as the _____? Please tell us about your way towards this position in the industry.
4. What are your main responsibilities as the _____?
5. How would you prioritize the activities developed by the _____ (e.g. government affairs, events, statistics...)?
6. Now I'd like to ask you to see this stakeholder map. Would you remove or add any stakeholder to this map?



7. How much impact does the government have on the hotel industry in _____? And is it good or bad?
8. How would you describe the recognition that the services sector receives from the _____ government? What about the hotel industry?
9. Do you approach the _____ when you find yourself/your hotel/your chain in need of collective support?
10. How effective would you describe the _____'s team efforts towards the government?

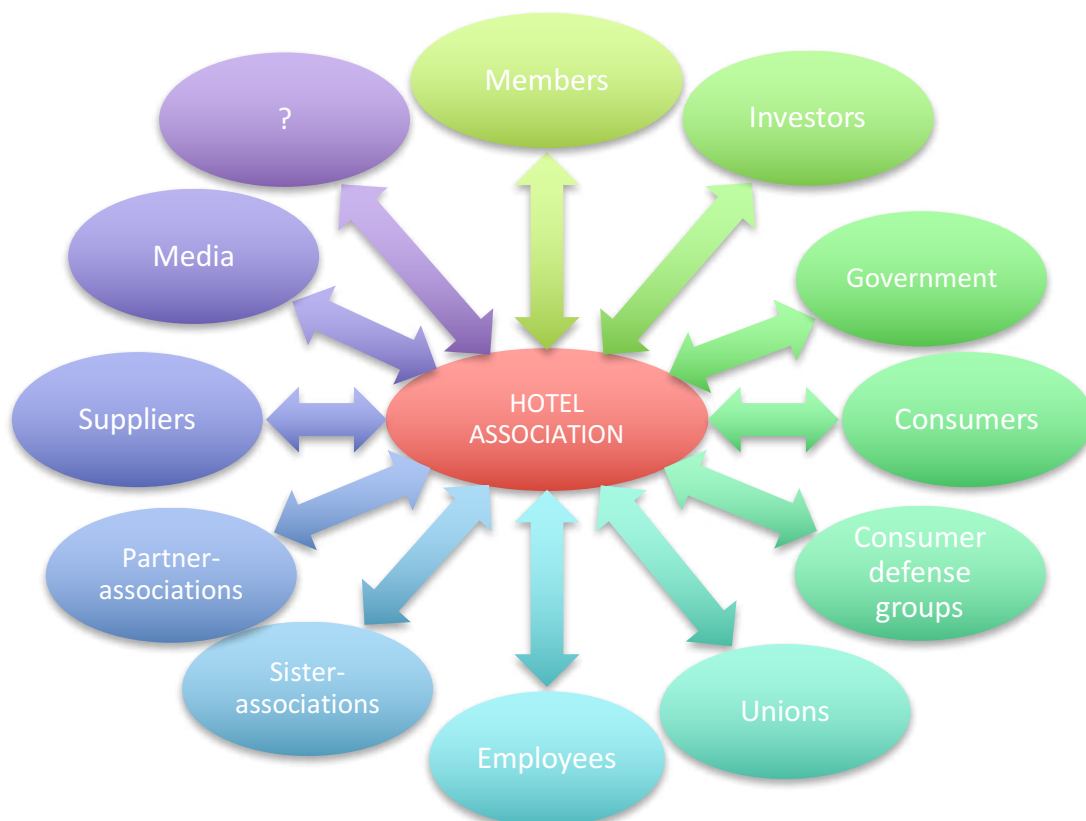
APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 3): GOVERNO (PORTUGUÊS)

1. Posso gravar? É fundamental porque tenho que transcrever.
2. Há quanto tempo você vem trabalhando para _____?
3. Só para contextualizar, como foi a sua trajetória profissional para chegar a esta posição?
4. Quais você acha que são as suas principais responsabilidades como _____?
5. Como você enxerga o seu trabalho em parceria com a(o) _____? Ele é efetivo, considerando os objetivos traçados pelo _____ (sob a perspectiva do governo)?
6. Se você pudesse, faria algo diferente no que diz respeito à sua relação com a iniciativa privada do turismo de maneira a atingir os objetivos setoriais?
7. Como você descreveria o reconhecimento que o setor de serviços recebe do governo _____? E o setor turístico? O que você tem feito para tornar as pessoas conscientes do papel econômico do turismo?
8. Você costuma/pensa em usar a(o) _____ quando você se vê em uma situação que requer o apoio coletivo da iniciativa privada?
9. Considerando que *stakeholder* é aquele que influencia ou é influenciado por uma organização (FREEMAN, 2010), agora eu gostaria de pedir que você visse esse mapa. Você removeria ou adicionaria algum *stakeholder* a este mapa?



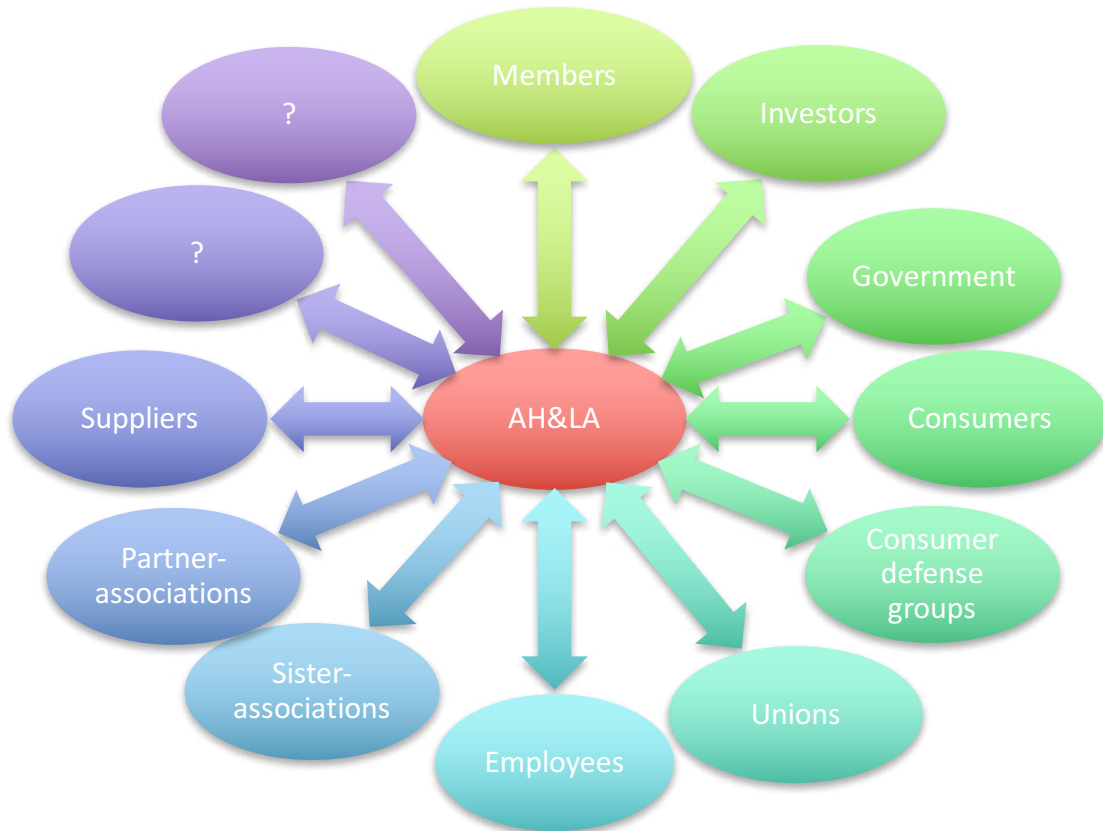
APÊNDICE H – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO 3): GOVERNO (INGLÊS)

10. Can I record it? It is crucial since I have to transcript it.
11. How long have you worked for _____?
12. Have you always worked as the _____? Please tell us about your way towards this position in the industry.
13. What are your main responsibilities as the _____?
14. How do you see your work in partnership with the _____? Is it effective towards the goals established for _____ as a government institution?
15. If you could, would you do anything differently with regards to your relationship with the industry's private sector in order to achieve the tourism industry's goals?
16. How would you describe the recognition that the services sector receives from the _____ government? What about the tourism/hotel industry? Is there anything you have been doing/could do to make people conscious about the industry's economic role?
17. Do you approach the _____ when you find yourself in need of the tourism private sector's collective support?
18. Now I'd like to ask you to see this stakeholder map. Would you remove or add any stakeholder to this map?



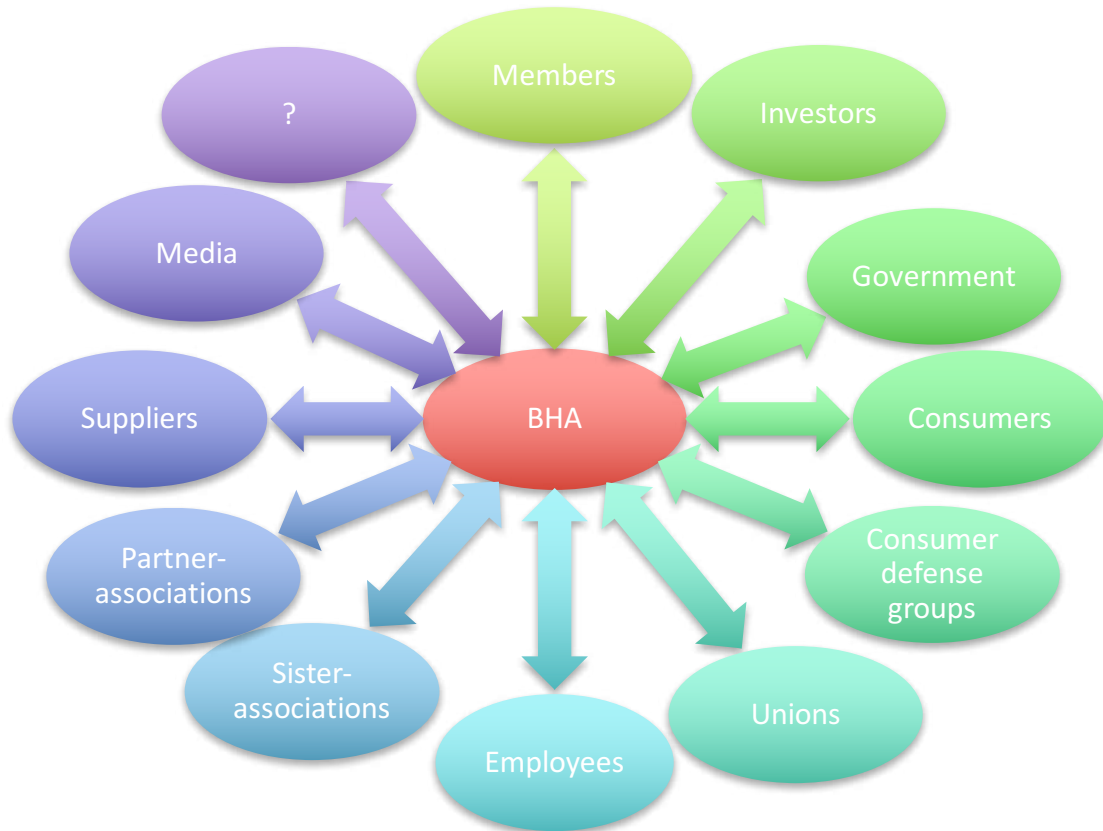
APÊNDICE I – MAPA DE *STAKEHOLDERS* APRESENTADO (AH&LA)

- Any group that you would remove from the map below?
- Any group that you would include in the map below?



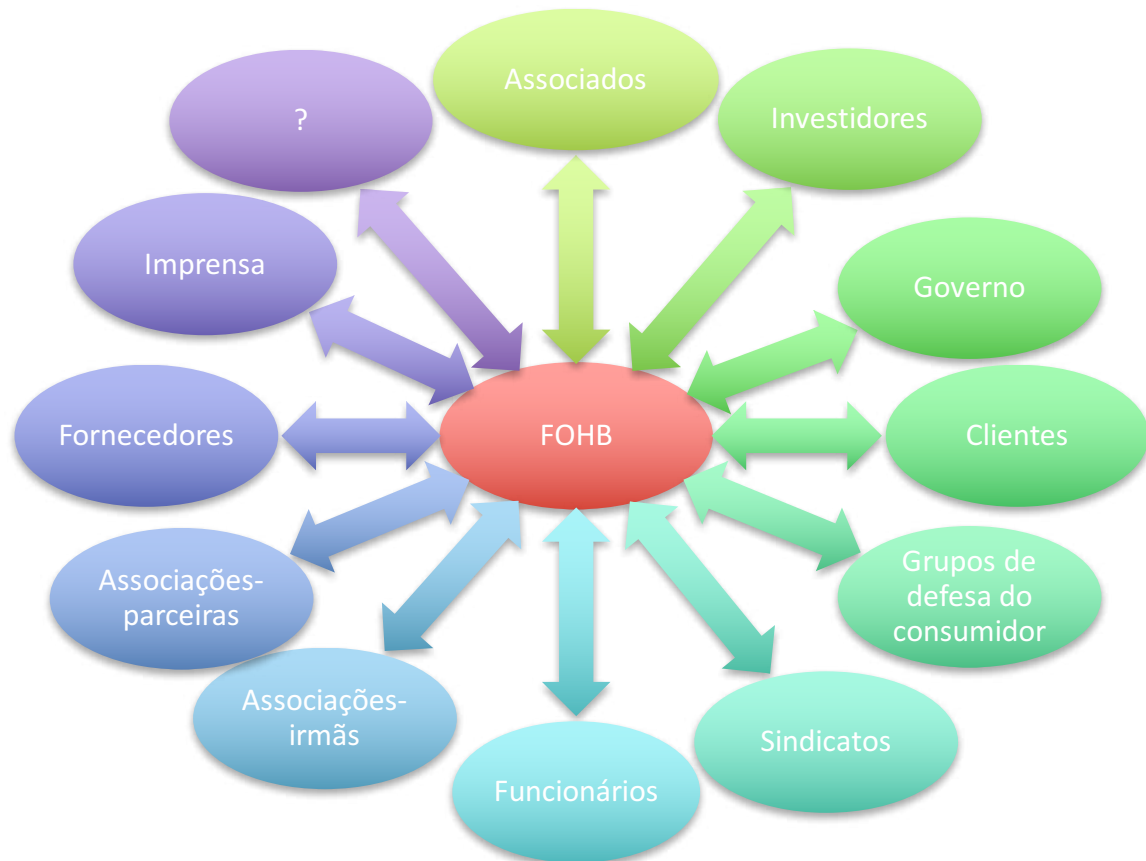
APÊNDICE J – MAPA DE *STAKEHOLDERS* APRESENTADO (BHA)

- Any group that you would remove from the map below?
- Any group that you would include in the map below?



APÊNDICE K – MAPA DE *STAKEHOLDERS* APRESENTADO (FOHB)

- Considerando que *stakeholder* é aquele que influencia ou é influenciado por uma organização (FREEMAN, 2010), agora eu gostaria de pedir que você visse esse mapa. Você removeria ou adicionaria algum *stakeholder* a este mapa?



APÊNDICE L – ENTREVISTAS: ESTADOS UNIDOS

A) Entrevista com Christopher Thompson (governo), realizada por *e-mail*. As respostas foram recebidas em 12 de janeiro de 2015

1. How do you see your work in partnership with the AH&LA? Is it effective towards the goals established for The Brand USA as the public private partnership with the mission of promoting international travel to the U.S.?

AH&LA is one of several trade associations in Washington, DC representing vertical markets in the hospitality industry. They have tremendous reach and relevance in the areas of advocacy, communication and education. Brand USA is the USA's destination marketing organization. Our mission is to increase international visitation, spend and market share to the USA in order to fuel the economy and enhance the image of the USA worldwide. By law, we are not allowed to lobby. So, we put our advocacy in the hands of industry trade associations like AH&LA. As it relates to lodging, we are responsible for driving customers to their front door while AH&LA protects the back of the house via government regulation and helps identify best practices. I have an excellent personal relationship with Katherine Lugar, President & CEO, AH&LA as does our organization with theirs. She and I meet on a 1/4ly basis for a check-in and to continue to look for ways we can make each other more successful.

2. If you could, would you do anything differently with regards to your relationship with the industry's private sector in order to achieve the tourism industry's goals?

At this point in our young history, I wouldn't do anything different. Brand USA is in its 5th year of existence and 4th year of operation. I just started my 3rd year as President & CEO. People regularly ask how the experience has measured against my expectations coming in. One of the biggest surprises I could not have anticipated is the unbridled enthusiasm and optimism all of our stakeholder audiences have for the concept of Brand USA and our actualization of it. That enthusiasm and optimism is as strong today as it was the 1st day I walked in the door.

3. How would you describe the recognition that the services sector receives from the American government? What about the tourism/hotel industry? Is there anything you have been doing/could do to make people conscious about the industry's economic role?

Travel and tourism is our nation's #1 services export. For everything that is not a physical product that the USA exports, travel and tourism represents 27%. And travel & tourism represents 8% of all exports. We were created by passage of the Travel Promotion Act in 2010, and just recently reauthorized for another 5 years through 2020. In 2012, President Obama called for a National Travel & Tourism Strategy. We now have 9 federal agencies actively engaged in growing this industry, including lodging. In 2013, our efforts in partnership with the travel suppliers (destinations and brands that deliver the products and experiences) and travel buyers (travel trade and travel media that help facilitate travel and tell our stories around the world) resulted in 1.1 million incremental visitors from 8 markets where we were fully deployed, generating \$3.4 billion in direct spend, \$7.4 billion in overall economic impact, created or supported 53,000 jobs, and generated a 47:1 return against marketing dollars invested. This return was generated with no general tax revenues. We are funded through an every 2-year fee paid by visitors from visa waiver countries.

4. Do you approach the AH&LA when you find yourself in need of the hotel industry's collective support?

Absolutely! Though we have our own working relationships with the lodging industry, it will never be as broad and deep as AH&LA.

5. Now I'd like to ask you to see this stakeholder map. Would you remove or add any stakeholder to this map?

No. Looks good.

B) Entrevista com Thomas Maloney (associado), realizada em 20 de janeiro de 2015, das 18h às 18h30min

Flávia Matos- Perfect. It's recording now. Perfect and thank you very much for this overview of your position, of your department and of Marriott, this background that Marriott has in terms of government affairs as a kind of a pioneer in our industry, right?

Thomas Maloney- Yes. I think so, yes.

FM- Ok, perfect. And what would you say are your main responsibilities as the government affairs person for one chain, for one hotel chain?

TM- I think first and foremost we are charged with advocating for Marriott's policy priorities, both at the federal and the state levels in the United States. That includes a couple of things, so that's quite literally the direct meetings with members of congress, with their staff, it's maintaining a network of the necessary contacts within the United States government to make sure that we have all of the touch points that we might need. Then it's also our blotter 1:48 department we reside within Global communications and Public Affairs, so another hat that we wear is sort of a public relations role where we are managing Marriott's reputation on political issues, so sometimes the things we do are very positive, sometimes they may not be. So part of it is to do everything we do in terms of advocacy through that filter of public relations, we sort of wear two hats in that regard. The last thing that our office does is we maintain the company's relationships with our various trade associations. There is a number of them: The United States Travel Association, American Hotel & Lodging Association, and then smaller sort of coalitions that, they embark on a given issue and mostly those bills are, some are permanent some are temporary until you would pass on a certain bill. And we do all that at a state level as well.

FM- Ok, Perfect. And how would you prioritize the activities developed by the AH&LA? For example, what do you think is more important: government affairs events, statistics, what is more important to you?

TM- So I think first and foremost, for AH&LA, and they reorganized, so that their top priority objectives tend to be related to government affairs, first and foremost, and second is an educational component. For me, I would put as the most important role, I think AH&LA sells is as government affairs and lobbying function. I think it's necessary for, sort of a broad

industry representation on a lot of things that the company individually may or may not wanna be leading on. So that's what I would put as priority number one. The events that they do, AH&LA in particular, tend to be fund raising events, so the ALIS conference for example, that is big in Los Angeles, is like a global development conference. Their action is not to be a government affairs function, but it ...4:07 fund the association, they do provide sort of a necessary forum or meeting place for business to get done, but I still think that their primary law and purpose for the trade's association is the government affair function.

FM- Ok. Perfect. And that stakeholder map that I just sent you remove or add any stakeholder to this map, I mean, in terms of what you think is more important, in terms of your priority and your priorities at Marriott and the work you develop together with th AH&LA? Do you think these are the stakeholders that th AH&LA should be dealing with or would you remove or add anyone to this map?

TM- From my perspective the AH&LA does not catch 5:11, I don't think it should be their responsibility to interact with either our employees or unions. I think that's a company responsibility, so those are two areas I might remove. I think investors to a degree, they have a communications function to a broader sort of investors' community, but that's another area where Marriott will manage our communication with the investors, shareholders, that's gonna be something that we do internally. The rest of those, I do think they serve a relevant function when asked by their members they certainly liaise or connect with the government, with consumers broadly, with ME and other associations, so I think the rest are relevant. But I think the employee which, and also the union relationship that they are connected, I think that's a corporate responsibility first and foremost and we don't know how others tend to speak to those and on the other half, generally speaking.

FM- That's very interesting to hear. Our members here they insist that we focus on the development of people and somehow, probably because of our context here, we gather at the hotel chains and not the independent hotels, and sometimes the hotel chains needs are different in terms of negotiation with the unions, are different from what the independent hotels needs . So that's one peculiar characteristic of our marketing here. How interesting.

TM- On some levels, the AH&LA, their primary function I think is government affairs. I think they have a secondary function for class industry education pieces so they will have a how to comply with the new health care law or how to comply with a, some new challenge, communications regulation, whatever it may be. So except if there is an education component that goes to employees, that we Marriott will take what AH&LA produces and we will deploy

it to our employees. I think then we might save sometime on that, but still it would come from us directly. When it comes to negotiating with unions the trade associations, generally speaking, don't play a role in the United States, at least in the hospitality industry. That is a conversation between our in house counsel and the union counsel, I think it's a negotiation. Sometimes it will be a citywide table of agreements here or marketwide, so there might be multiple brands at the table, but generally we tend to do that, we might control that in company because it very directly impacts things like wages and benefits, etc. And so we will do that on our own.

TM- Yeah, that's very interesting. Thank you.

TM- The AH&LA will work on laws, they will lobby on laws that impact the government process, but then we do the negotiating directly.

FM- Ok. And how would you measure the impact that the government has on the hotel industry in the US and if you could tell if you think it's good, or if you think that it's bad, or more for the bad side or more for the good side?

TM- This is the question that I kind of thought was a little too complicated to answer by e-mail, so I don't think any entity taken on the whole can impact our company quite like the United States government as a whole, and it's hard to characterize that as good or bad. But in the scope of regulatory sort of activity it's so vast that, I mean, it's too hard to list, but at health care, employment benefits, labour regulations, immigration policies in the United States, I mean, their ability to sort of shape and regulate our workforce is tremendous. They govern the flow of travelers in and out of the country. Obviously a major priority for us is the increase in reservations for people from Brazil to the United States. And that's the United States State department, the Homeland Security policies that people have to go through at our airports in the united states, so we work with them on that. O they shape the travellers' flows, you know the Federal Aviation Administration, we lobby on transportation issues, Amtrak, our federal air loads, and even down to transit funding and connectivity in our cities to our hotels and subway systems, convention centers, all those such affairs. So I think the impact is huge and it's hard to say whether it's no good or bad, very succintly. Some issues are challenging, some issues are really beneficial to our business. When the government are doing things to facilitate travel flows, that's vital to the business, not just good, I mean, it's essential. So it's a bit of a mixed bag, it depends on your issue. Frequently sometimes on the labor and workforce side I think a lot of people will say it's too difficult, it's too complex, I wouldn't say that, for Marriott we navigate as best we can and that's what my department, our

department job is to push back whatever comes too ... 11:02 or too costly, essentially. So I mean, huge on the impact, good or bad, that I can't say succinctly, it can cut either way, in either direction, very, extremely possibly, that is depending on the subject.

FM- Here in Brazil at this very moment and especially because we have this, you know that we had president Lula, you know for two mandates, so he stayed there for eight years and now we have president Dilma and she is coming to her second government, second four-year government and they, not president Lula so much, but Dilma tends to intervene in the private sector. So it has been a challenge for us here. It has been bad for us. They tend to over-regulate our market, for example, during the World Cup, you might have heard that people from JW Marriott in Rio, Renaissance here in São Paulo, the government was like: "I wanna know the rates that you are practicing for the World Cup because I want to include, I want the Brazilian people to be able to buy tickets and to go to the stadia to watch the games." So it was tough. We had to work a lot with the media, we had to work a lot with the government. I was at meetings that you wouldn't believe, the federal police was at the meeting with me, and I was explaining...

TM- That's fascinating.

FM- And I had to explain things like, it's a matter of supply and demand.

TM- Supply and demand, yes.

FM- That was challenging.

TM- I think that's a kind of a perspective of what we don't patron in the United States. You might find us very lightly regulated, but from our perspective we sometimes find that we are over-regulated. I will say that the Obama administration, obviously, it's our Democratic party, it's our last winning party and we found that some of the legal regulations that they ...13:28 are more challenging than they might have otherwise been, even things you know, the big news in the United States would be the Formal Care Act that continuously, which sort of, increased mandates for coverage for part time workers, for poor people in the United States, did major destruction in the health insurance market. I think most of those cost events work this way. But that is an example on our perspective, it was under-regulated in the past, but then compared to an international perspective maybe: You Americans are so under-regulated." Our market does take care of something like that, pricing, the government does not. Now, the government does control the price it will pay for a hotel room, for example, if a federal employee is going to travel they only get a certain reimbursement rate, so they will

have to look for a hotel that's selling room under their price, but we are not obligated to take that or even to take business, period.

FM- Ok. That's great, that's good to hear. Our government should benchmark your government. In terms of incentives, how would you describe the recognition that the services sector receives from the American government? I mean, here in Brazil there is this whole lot of incentives for the automobile industry, or for agriculture or for sometimes the financial sector, but not for the services sector, not for the hotel business, not for the tourism industry. How do you see that in the States?

TM- When you say incentives you mean, either tax deal, or sometimes direct spending...

Fm- Yeah. Some sort of deregulations.

TM- Yeah. I would say I haven't noticed, I think we are not one of the industries in the United States that happens to have the power or the influence to secure certain breaks. So for example, coming to mind for me, we frequently talk about subsidy to the oil industry. We are pipeline at the base in this country. Are they able to lease federal lands to drill too cheaply. You get the impression that that's an industry that's getting a lot of breaks, energy. I don't think that we get that. We kind of go about our business more quietly, I would say on the state and local level, if we are putting up, we are concentrating a project that has a significant jobs impact, we are bringing that into this area. Then we are able sometimes negotiate a favorable tax deal. I think all brands can do that, so there is a difference in level of government, I don't think at a federal level, there is no corporate tax advantage, anything like that. But sometimes, if a community wants to come pitch, to secure a project then there is sometimes a negotiation on that one. Broadly speaking, I will say, I think the Obama administration really has recognized, as the United States has come out of the recession, has really recognized we have the ability to quickly add jobs and quickly add, put people back to work. And in fact we've had a really tremendous growth. In The United States at least, the hospitality has led, of all private sectors, of all sectors, we ...17:27 among the fastest. We far outpaced recovery of the rest of the economy. So they've done something for ...17:35, including making sure that our consulate offices in Brazil are able to process visa applications in a timely manner so that Brazilians can come and visit us here, international voyages in an area that really works for us. So I think, the administration, what they have done is they put more policies in place to facilitate travel. That's not to the benefit of any one company, it's towards them broadly. But I think they view us as a job creation engine, at least that's particular what White House does, which is nice, because in the past we haven't had that. And that's been the result of a lot of

hard work here in Washington D.C. On PR side and working with the government and giving them our statistics constantly, to show them we are worth the effort and investing in. ...18:20

FM- WTTC's mission is to make governments conscious of the economic importance of tourism as a whole, so this is so new for the government, isn't it? I mean, looking at us, looking at our sector as an economic potential, with this economic potential I mean, that's new. And you kind of already answered this question, but you usually approach AH&LA especially because you think you have this small team, only four people to develop everything that you have to develop in terms of the government, government affairs, so you approach the AH&LA when you find yourself, you find Marriott in need of collective support?

TM- Yes, that's another one that depends on the subject. Sometimes, we have also, this is one of the spaces where we know the government affairs 19:32 at our competitors. So I can call ..., I can call ... , so it's very, I can get a very issue specific question. Generally speaking we need cover, if you will, it's a touchy issue that might have PR ramifications, that's when we call the AH&LA. Or when it's strength in numbers and we want a big group effort. We'll call them. But you know, it depends on your subject and sometimes we are not in alignment with our brands and we will try to push the association to do something. They might not like, they might not like that they are involved in the negotiation.

Marriott obviously is one of the bigger players, so it's always a bit of a ... 20:19 a negotiation. But yes, broadly speaking when we need collective action, AHLA is the starting point to make this whole payback20:25 in Washington.

FM- Yeah, it's more or less the same thing here. Sometimes it's difficult to reach an agreement. It's not easy, we have twenty-six members here and the total number of hotels they operate is six hundred and thirty in this 10,000-hotel scenario that we have here in Brazil at this moment so it is more, of course, independent hotels and hotel chains, but although we only have these twenty-six chains it is difficult to reach an agreement sometimes.

TM- When you bring up that problem, I think most of us recognize they are not gonna get everybody to agree on everything all the time. One of the challenges with AHLA is that they represent planes, they represent franchise companies, they represent owner groups, so on some issues it largely depends on who is gonna pay our given cost. That's another thing too. I think the brands tend to be generally aligned on most things because we are somewhat operating, operating structures.

FM- Perfect. And how effective would you describe the AH&LA team efforts towards the government? Do you think they are effective?

TM- I think, yes. I think it's improving. AHLA hired a new CEO last year, early last year. Katherine Lugar has probably been in place maybe over a year at this point. So it's a new team. I think we've seen a remarkable improvement. Certainly during my first two or three years with Marriott I think she gave AHLA a stronger, I mean they are part of a very talented staff, they've got about six folks who were government affairs professionals. And I think they are doing a great job. They are raising more money for their political action committee than ever and I think they are doing a great job of sort of building industry support and acknowledgement of government affairs and really educating people, so I think they are definitely in an upward. Upward trend. I will put it that way.

FM- Yes, same thing here too. We are trying to focus our efforts on lobbying and reaching out to the government for, whenever we need incentives and there was one case in which we were successful and, you know, we are still building that relationship. It is very difficult. Well, that was it. Is there anything else you would like to add to this conversation, Thomas?

TM- I think I'm Ok.

FM- Alright. Thank you very much. It has been really very helpful. If you would like to receive the final product of this work that we are doing here, I mean I am doing with my tutor I would be pleased to...

TM- Oh I'd love a copy of that. That would be great.

FM- I will make sure you get one as soon as I, I don't know if that's the word in English, I mean defend, you defend a thesis in English?

TM- Is that what it will be in Portuguese?

FM- In Portuguese it will be to kind of defend, you have to make your point.

TM- Oh, Ok. That's right. If you quote me, be kind.

FM- Oh, I won't, I'll just compare the data, the answers that Thomas Dubaere and Roland Bonadona gave me. Don't worry.

TM- If I can be helpful, if you need other contacts just feel free to shoot me an e-mail. I've been forward to ... and others you might need.

FM- Ok. Alright. Thank you very, very much for your time. Thank you very much Thomas.

TM- You are welcome. Have a good day.

FM- Good bye.

C) Entrevista com Vanessa (executiva da associação), realizada em 30 de outubro de 2014, das 19h30min às 20h

Flávia Matos- Ok, thank you. Let me just make a few questions about your job at the American Hotel & Lodging Association, how long have you worked for the American Hotel & Lodging Association? Have you always worked as the Senior Vice President and Department Head and your main responsibilities? Can you tell a bit about it for me?

Vanessa Sinderson- Yes. I joined the Association a little more than a year ago last September, and I am as you said the Senior Vice President for Government Affairs and Department Head so I manage and head our government affairs activities, so our advocacy with Capitol Hill, with members of Congress and with the administration, the White House, the President and all the federal agencies and we also are increasingly dealing with government issues at the state and local level so also working through those issues in consultation with our state associations. And we also have what we call in the US American term, political action committee where we raise money from our members to then contribute to federal candidates who support our industry, who support the whole hotel industry. So I oversee that and kind of direct all of our policy decisions and goals and what not. Did I give you a good idea of what I do?

FM- Yes, perfect. Thank you very much and it's perfect for this work that we are conducting here.

VS- You know, one other thing I would just, I guess, add is -I don't know if it will be helpful to your dissertation- but previous to coming to the American Hotel and Lodging Association I do not have a background in hospitality. I spent about ten years on Capitol Hill working for two United States senators, most recently as Chief of Staff for one of those senators, so running his office and managing his staff and kind of helping him to direct his strategy. So my background is more in the kind of legislative and political ground, and then bringing that background to AH&LA to help them focus on that here.

FM- Yeah, and that's a very good strategy, to have someone who knows how this works back at Capitol Hill. Perfect, thanks. Can you tell us a little bit about what are the areas on which the American Hotel and Lodging Association focus their work, I mean, overall not only government affairs?

VS- So I guess I will start with government affairs and then I will broaden it to the whole association. From a government affairs perspective we are focused in three main areas. Workforce issues, so for us specifically that means implementation of health care reform, the Affordable Care Act, which Congress passed a couple of years ago, and how to make sure that that is least burdensome on employers and employees dealing with what we would call extreme local wage initiative and also immigration issues. So all those workforce issues are important. The second big bucket of issues for government affairs is technology and distribution, so our relationship with the online travel companies, emerging issues like the short term online rentals, IE, Airbnb and other companies like that ensuring a level playing field. And issues like dated security kind of fall in that technology base. How hotel rooms are distributed online, all that, and then lastly travel promotion, so encouraging travel within the US and then also encouraging travel from other countries to the US. So those are government affairs issues and then overall AH&LA we have a new tagline that is, the tagline is ADVOCATE, so obviously advocating policy issues from our members; COMMUNICATE, so we wanna be communicating those issues to members of Congress, to elected officials, talking about the strengths and brackets and depths of our industry, communicating to our members about what we are doing, so communication is a big focus. And then EDUCATION, again, not only with providing educational opportunities for our members, like today we just did a webinar for our members on Ebola and how hotels can kind of prepare and ideas for what they can be doing to make sure that they keep guests and employees safe, and then also so it's not just educating our members but also educating the public and the media and elected officials on what our industry does. What we do for the economy, how many jobs we create, etc. And that's kind of education and communication.

FM- Perfect. Ok, any other area that you'd like to mention?

VS- No.

FM- Ok. And how many employees are there at the AH&LA?

VS- I think we have probably between, I would say twenty-five.

FM- Twenty-five? Yes, more or less the number that you can count on your website.

VS- Yeah, to be honest since HR is not my, I think it's about twenty-five.

FM- Ok, perfect. And how would you say that these people are allocated in the different areas you mentioned?

VS- On the government affairs team we have a total of seven including me. So I head our team, we have three different people who focus on different policy areas, I mean, areas workforce, technology and travel. We have someone who focuses on state and local government affairs and working with our state associations. And then we have someone who does our political work and someone who kind of helps out with all the different issues. And then we have folks in our membership department working with our members, we have our conferences and meetings team that plans our annual conference, and the hotel show we participate in and our legislative action summit that we do every year, and so they do all these different meetings and events for us we have our board meetings, all those different things. We obviously have our CFO, our Chief Financial Officer and kind of an accounting, folks to deal with all the financial stuff. We have, who am I missing? Communications, obviously very important. They have right now two folks that are doing communications and some administrative support and what not.

FM- Yes, perfect. That's pretty much what's on your website. That's what you've just mentioned. I know this question maybe a little difficult for you to be impartial about, but how would you prioritize these areas in terms of relevance at the AH&LA?

VS- Which issues?

FM- I mean, you have government affairs, you have membership, you have conference and meetings, you have communications, how would you say...

VS- I think they are all important because they all play a role in making sure that we provide value back to our members. That said I do think our members have told us that they want us to be front and center on advocacy issues and being very proactive with the government on making sure their voice is heard and making sure that we are communicating, so obviously advocacy and communication are important, but again, those things don't happen if we don't have all the other parts of the association involved, and so it really is a team effort.

FM- Yeah, I know. Now I'd like to send you a map, a stakeholder map, that we designed here including some stakeholders. And I would like to ask you to please tell me if these are the stakeholders that you are used to working with, if they are important, how important they are to you if you would consider them in your stakeholder map or if you would remove them

from your stakeholder map, or even if you would add any other stakeholder to the map I'm sending you right now. Just sent it.

VS- I'll just wait for it to come through.

FM- Ok, it has just left. Stakeholders. The dissertation is based on the stakeholder theory and the other key words are hospitality of course, government relations, government affairs, here we use the word relations. Sectorial representation.

VS- So, I got the map. Obviously our members should definitely be on there. I'm not sure what you mean by investors, 'cause for us that would mean our members. Do you mean people who contribute to the association?

FM- Not really, for example the ones who build hotels.

VS- Oh, the owners? Them and the REITs, those are our members, they are all our members. In our association we have the chains of the brands, whichever term you use like Hilton, Marriot, those big corporate members, we have management companies, the companies that actually manage the hotels that's for business, we have the owners and the REITs who own the properties and invest in them, we have independent properties, so those aren't affiliated with any chain or brand, we also have state associations and suppliers or vendors. So those are all AH&LA members.

FM- OK, perfect. So investors you would remove, right? If I understood.

VS- Yes, they would just be encompassed by members and same thing for suppliers.

FM- OK, perfect. And what about the other ones?

VS- Obviously we interact with government all the time, I mean it's firstly from the advocacy perspective, they certainly are a involved stakeholder. Consumers I guess I would keep on there. Consumer defense groups? What is your meaning behind that?

FM- For example, here in Brazil during the World Cup we had an association that sued many hotels because they thought that the prices they were charging were abusive.

VS- Yes, Ok. And so when you mean stakeholders, are you meaning people who have a positive relationship with the AH&LA or just any relationship?

FM- Any relationship.

VS- I guess I would keep them on there, I might even broaden it to be just trying to think what would be a good word for that, I guess consumer defense groups, that's fine. We don't have a ton of interaction with them, but you...

FM- But they influence the work you have at the American Hotel & Lodging Association, right? Somehow.

VS- Yes, just like I guess any organization could, yes.

FM- Because we, I'm sorry I didn't tell you before, but from stakeholder we mean anyone or any organization that influences or may be influenced by the organization at the center of the map. This is the Freeman, the author that wrote this concept is Freeman. By maintaining the consumer defense groups I understand they influence or are influenced by the American Hotel & Lodging Association.

VS- Yes, that's right. Unions, obviously we deal with unions here in the US in our hotels. Employees, I'm assuming you mean hotel employees?

FM- Yes.

VS- Yes, they are certainly stakeholders and I mean a lot of them can be considered members too, I mean we couldn't have them as a separate dot or a separate circle as well.

FM- Because of education...

VS- Yes. Sister associations, is that groups like yours?

FM- Not really, not in other countries, I mean in the same country.

VS- I guess, there is the American Hotel Owners Association which is a subsection of our membership. It's a group of owners I guess that would be considered a sister association and we partner and do a lot of stuff with them. Other associations like the Restaurant Association or US Travel.

FM- These would be the partner ones.

VS- Yes, those would be partners.

FM- But from the Hotel industry, are there any others?

VS- Well, I'm trying to grasp from the top of my head. The Nabhood, the National Association of Black Hotel Owners. We do work with them and I know, we are open to doing work with as many folks who share our ideas or wanna work. We are very collaborative. I can't think of any others off the top of my head, those are probably the ones we do the most

work with. And again nationally, unlike Brazil, we will present the whole industry it's not that there is one hotel association for chains and one hotel association for independent.

FM- And believe me this is a very good way of working, because here it's a little difficult for us to be separated from the independent hotels.

VS- Yes, you know and I guess another example that may be a sister association or a partner association is the Professional Association of Inkeepers, the Inns and Bed & Breakfasts. They have an association, we do a lot of work with them too.

FM- Ok, great. Would you add any stakeholder to the map?

VS- I would be tempted to add the country media and the public, maybe. I guess the public is consumers, but I feel like the media can influence what we are doing and we can influence what they are saying too.

FM- Perfect. Ok. Thank you very much. Focusing on the government now, how much impact does the government have on the hotel industry in the US?

VS- Well, I think that's a hard question to answer in a short amount of time, but I think the government has the ability and can influence all businesses and whether it's the implementation of what we call the Affordable Care Act or new health reform kind of program that the Congress signed and the President passed, the Congress passed and the President signed back in 2010. Or we've been dealing with new labor regulations coming out of the Department of Labor and Administration that obviously impacts our industry or government decisions regarding visas, and the visa waiver program. We are adding new countries into the visa waiver program, that impacts our business, so there are certainly impacts.

FM- Would you say more for the good side or more for the bad side?

VS- I think right now, and I wouldn't just say this about the hotel industry, but I think business in general, there is a lot of new constraints or regulations or procedures or taxes put on businesses by government that make it harder to run your business.

FM- Yes, Ok. How would you describe the recognition that the services sector receives from the US, say, government? Is it recognized, or for example, the incentives are more focused on the industry or on agriculture? On the industry I mean the automobile industry.

VS- That's a hard question for me to answer. I don't think I have a good answer for that one.

FM_ Do you think that the hotel industry is, there is some recognition from the government that the hotel industry provides jobs and redistributes wealth for many employees and this kind of thing? Do you think that the government recognizes the importance of the industry?

VS- I think there is some recognition of that, but that is something that I know nationally is very focused on kind of getting that message out and communicating the fact that we create jobs and in every congressional district and in every state, we give back a lot to the communities, we are a growth industry right now so we are adding jobs, really contributing to kind of the rebound in the economy and so we always wanna be making more government officials aware of that.

FM- Perfect. That's the advocacy thing you were talking to us about. And how do you approach the government when you need to present a request to them for example, Airbnb? We know that you have been working on some kind of regulation, asking for the government to regulate the activity, the way that they have been working and how do you approach the government when you need to present a request like this?

VS- I think there is many different ways to approach government and also it depends on when you are approaching the congress or you are approaching the administration, you are approaching the state government, local government, but I think both with Congress and with state, local governments they all have constituents, folks that voted for them and put them into office. I think the very attractive way to get those legislators and possibly make them interested in an issue is get their constituents to talk about the issue. And so, for example we do a annual legislative action summit here in DC when we bring in members of ours from across the country and they go up to Capitol Hill and talk to their members of Congress about the issues we care about, so that we make sure that we are kind of getting our message out with some really good messengers.

FM- Perfect, and do you have special contact, I mean, when you have a request you know you can count on that congressman or that person in the administration. Do you have these key contacts in the government?

VS- Yes, I think that you, obviously just like with any business or initiative that you are doing, you create relationships with people and once you have a relationship with someone it's easier to talk to them, so we try to do that with members of congress.

FM- You build some sort of trust relationship, right? How effective would you describe your government team efforts, team and members' efforts towards the government? Have you conquered what you requested, what you wanted?

VS- I think it's very much an ongoing process, but I think that this year we've been very proactive in kind of getting our message out about who we are and what our industry does to members of congress and to the administration, and we've been able to stave off some potential legislative regulatory activity in certain areas and make sure that they understand our position in other areas, but again it's ongoing, ongoing process.

FM- Ok, perfect. And this is the last question in order for this research to be comprehensive, and for us to be able to analyze the different perspectives it composes, and applying what we call this noble methodology, we would like to ask you if you recommend any interlocutory at the government and any member we could possibly speak to about this research. Are there any contacts you would recommend? For us to see the different...

VS- Let me think on that and I will e-mail you if I have some contacts. Let me think on that and I will follow up with you.

FM- Alright, perfect. Thank you very, very much for your time.

VS- You are very welcome. Great talking to you. Let me know if you have any more questions.

FM- Thank you very much.

APÊNDICE M – ENTREVISTAS: GRÃ-BRETANHA

A) Entrevista com Patricia Yates (governo), realizada em 25 de novembro de 2014, das 11h às 11h30min (hora de Londres)

Flávia Matos- Here we are, we are here with Patricia Yates from Visit Britain she is the Strategy...

Patricia Yates- Strategy and Communications Director

FM- Strategy and Communications Director at Visit Britain. How long have you worked for...?

PY- I took the job the month before London was announced as host city, and I took it because I wanted to go to Beijing and see the Olympics, and I thought London would win it, because at the time everyone thought it was gonna be Paris but I just thought Seb Coe such a winner and that he would just get on the upwards swing. You know sometimes it's the moment in time when it happens, isn't it? And I thought he was on the up. And he got it.

FM- Yes, great. And since you started working for Visit Britain, have you always worked as the Strategy and Communications Director?

PY- No, I've changed jobs a bit, but I've always worked on the common site, and I'm a director now, but I didn't start as a director, I've worked my way up well broader.

FM- And what is your experience with the tourism industry? Have you come from the tourism industry?

PY- I used to be a travel journalist, we have a magazine here called Which?, which is run by the Consumer's Association, so its membership, subscription, but tells the truth about travel, but also does a lot of lobbying and political engagement on issues that need to be addressed in travel. So I came with that political background, but also used to being an editor and thinking through what people wanted.

FM- That's perfect, that's perfect for our learning and our main interests, being the Association...

PY- ...and I launched the Hotel Guide, we ran a Hotel Guide, so I launched Hotel Guides, it was a UK one only, but we had inspectors going around the country and, because the Which? Is a very valuable brand, it's the same brand as the Good Food Guides, so we had the Hotel guide as well, I did that

FM- Perfect. And as a Strategy and Communications Director now what are your main responsibilities here at Visit Britain?

PY- I do the political engagement, which is quite high. I think that changed during the Olympic period, so political engagement, our research, our insights that we bring from overseas and the evaluation of our activities, so that numbers people, our internal coms and our stakeholder communication, so that's communication with the industry and our intern communications only one team, and our corporate PR which is telling the story of Visit Britain and of tourism to the UK press, we do the UK press only, and international, we have international people who do the international press.

FM- Can I say that for example that when you need to make the government conscious about the importance of the tourism industry, the other instances of government in the UK, you kind of do this job too?

PY- Yes, we have a statutory duty to advise governments on tourism, so that's in our foundations, I mean, as you well know tourism in this country is amid culture and a major export. The levers that influence tourism are all in our government agencies, which in Britain are more important government agencies. So there is a huge amount of work to be done, both in getting the politicians in our own department motivated and to get them to work for some of problems. And also working directly ourselves with other government departments. And actually, I would say the media work is incredibly important because I know from our past life that if you create the environment for change, change is much easier. So that media and political work, works hand in hand.

FM- Yes, I totally agree. We had this experience during the World Cup. When the government, we had president Dilma's re-election this year, she was re-elected, but there was the elections going on and she wanted to include the poor people, the ones who wouldn't have access to going to the stadia or watching the games, I mean on TV only. And suddenly the government says: your rates are too high, you have to lower your rates in order to include the poor ones. But the hotels were already sold. What could we do? We had to work with the

media, that's exactly what you are telling me, we had to work with the media to make people conscious of the 100% occupancy rates, because there was no way to...

PY- You had no room to maneuver.

FM- Yes, that was it. So this work, that's just what you said, creating the environment was ideal for us not to be seen as the bad guys of the whole story. Ok, and how do you see your work at Visit Britain in partnership with the British Hospitality Association?

PY- Well, particularly during that time, I mean, the BHA is a great organization and it has real links to some of the bigger players in hospitality. I think in this country hospitality is quite a difficult industry for a government to engage with, because if you want to talk to the pharmaceutical industry, you got three or four people in the room, you've got the pharmaceutical industry. If you think of tourism, it's so broad. Are you talking to hotels, attractions, restaurants, are you talking to ...

FM- Taxi drivers?

PY- Yes, absolutely. So, it's so broad that it's difficult for the government to engage with it. So having good people, who pull their sectors together and can articulate the cases is really important. So we work closely with the BHA and in that run up, some of the things that you were talking about there are really important, so pricing is important, the whole displacement issue, guesting over, I think most hoteliers got it, the government took a long time that during the games time the people who come will be people coming for the games, they spend differently, they stay in hotels differently, the hotels will to get the rates that they want and for our bid, I'm sure for yours as well, a lot of London hotel rooms were contracted as part of the bid, so those hotels were off the market anyway. So you are probably gonna be alright with your occupancy in those two weeks of the games, it falls off a cliff immediately afterwards and so it's not the case that the industry automatically has a brilliant year, quite the opposite, and to get that spread across the year you have to work really hard. And sending out the message that London is full, and our rates are expensive, absolutely not what you want to do. Because a week after the games you are empty. And so working with the BHA on some of those issues we work with them on pricing, so the pricing pledges which I think are always difficult for tourist boards games, because as soon as someone breaks it, it's the story. But we worked on about, you know, sensible pricing, about this is a long term game, it isn't just about fulling your hotel for two weeks of the games, it's about a stepchange in tourism for Britain and getting London that showcase, it's a showcase moment for London and we want

everything to be right. And for us, in particular, London is an expensive destination so then we got new hotels coming on all the time so the bed stock increases, prices don't go down so the last thing you want is London expensive. So working with the industry, how can we be adult, how can we stay the long term game, how can we make serious business decisions that mean you have good games but we pick up afterwards. And the tourism is really important and one thing we learned from Australia, the tourism benefit, if you get one, comes post games. And the marketing needs to be post games, games time is spotlight in the Sun. Post games is the driving tons of viewers into visitors. Sorry that was a very long answer to the question, but the hotel industry is absolutely crucial to that messaging and how you are seen by visitors.

FM- Yes. Would you consider effective, I mean your work with the BHA? Do you always get what you want, I mean, what Visit Britain wants?

PY- Of course we don't. Of course we don't always get what we want. I think it's a good dialogue, I think as the national board what I would say is we could do more, because we have more engagement you have so many demands...

FM- But they look at you like, in Brazil what happened is that they looked at us, our members, they looked at us and said: "Come on, government, I know how to run my business."

PY- Yes.

FM- So this is an issue that has to be addressed and the association kind of has to play this role.

PY- Is in the middle. Yes, I know, I understand that and that's absolutely crucial because of course they know how to run their business, but Olympic year is a different year from other years. I mean for London in particular, because London is a business city, and the business and the businessmen didn't come. So domestic market didn't come, 'cause the message was stay off London, we are gonna be full, of Olympic visitors, we do not put too much strain on everything. London was empty outside of the Olympic stadia during the evening of the Games. It was a real issue. And it is a moment for everyone to come together and think of the greater good as well as the business and I think that's something that government needs to take a lead on it early, because it takes a while to get people there.

FM- Till you get them to trust you as someone who knows the business too and is thinking strategically.

PY- Yes and is thinking of the long term benefit and a shared passion for your country, which I think most people have but it is sort of untapping that shared passion and this is how we are gonna talk about ourselves, that joined script, always difficult but it really helps.

FM- Ok. You kind of already answered this question, but just to make sure I got it right, if you could would you do anything differently with regards to your relationship with the industry's private sector in order to achieve the tourism industry's goals?

PY- I think the tourism industry has really supported us. We had our budget cut by a third just before the games and we were told that we would only get our budget if we matched funds with that of the commercial sector. So we had a huge drive to get the commercial sector involved. Actually most of the money comes from airlines, we've found, rather than hotels. But absolutely the commercial sector's stepped up to the plate at getting involved in funding the tourism industry. I think the difficulty isn't it for hotels is... what do they contribute and it's probably not gonna be cash in our experience. But if you think of that showcasing you want A- them to run their business as well, because you want that welcome message, and London is a great place to party and yes we are value for money, might be expensive, but value for money, so do come here, so you do need them to run their businesses well and that's core grassroots. That showcase moment, I mean, for that year we were bringing over international journalists and showing them London, and showing them the rest of the country, so actually hoteliers can help by giving you rooms and rooms at a time that they might be quieter and works in their interest, so works for both sides, around the country because we are trying to get people not just to London but to around the country. So there are things that they can help you with. We had a number, actually the food in hotels are really important. In hotels the food offer isn't used so much because most people are being entertained. So we had a member of London hotels that hosted media events for us, during the Olympics, because actually they had the capacity there. So it's how can you work with hotels in a way that is delivering on your strategy, delivering things that they want, it's that joint sharing I think that is really important too to think through during the Olympic period.

FM- Do you feel that sometimes they don't see value in this? Like an extra effort, like "Ok! They are asking me rooms again."

PY- Yes and I can understand that, and I think what you have to be clear about, it is how this is working for you, what markets are you interested in? If you have five rooms free, do you reckon you are gonna have five rooms free? And it has to be on a week day, or it has to be on a weekend, that's alright we can tell journalists who travel over the weekend, you know. So it

is a discussion on who you are interested in and how can we match that. And with London hotels in particular, because they are so internationalists, so they are interested in international market, because they can see that their business market is taking a bid, so they had the rooms. They were prepared to help us.

FM- That's great. This is something that we think it happens just to us there in Brazil, but from what I have seen, from what Ufi has already told me it's all over the world and that's one of the missions of the WTTC, that's what I have the impression that they are working towards this, how would you describe the recognition that the services sector receives from the British government?

PY- Interesting times and I think a huge improvement. The tourism industry delivers growth and it delivers jobs and all mature economies are looking for that now in a way that they possibly weren't ten years ago. So the older mantra is still manufacturing industry proper jobs. Actually the service industry is the one who wants to claim those jobs, basically in that switch. And there are some things that the industry has to work very hard on. The first one is that a job in tourism is a proper job, it needs skills. It gets young people into their first job, which when you are employed which means that is to say is really important, get young people in their first job and it delivers careers, and so that's one of the things that the industry needs to work very hard on. Ufi has done a lot, they are getting apprenticeship schemes across from their members to really show that job creation. I think there is still a: "Is that a proper job out there? Is it professional? Are there career opportunities?" And actually the big gap I still feel is in our schools and our education that teachers and parents don't see careers in hospitality as being a career. And we have such opportunities now because all kids nowadays have to do a week or two about sixteen, seventeen ... in a business. There are such opportunities there, but businesses need do that at a local level. National bodies can do something. Local businesses need to be going into their schools and saying I opened up a placement for a couple of kids and those relationships need to be earned and built at that very local level. So I think that's really important in getting the importance of jobs. And also the competitive nature of tourism. We talk, for a government agency we justify outcomes, we talk about record figures, we have had record tourism, we have done really well, but actually if you look at us competitively, we have lost market share in our major markets and running that to our organ, it's very difficult for the government to comprehend. Because when you say "You gave us money, and look at what we've done? We talk about record figures or are we talking about a competitive situation?" Visas and aviation, all the things that limit our growth,

we want to ... to climb the market share and we have some big issues to deal with. We have the American market that's lost a million visitors, we have a Chinese market, you know, that growth is coming from southeast Asia, they don't have the customary historical links with us like Americans do, so I think a country, however good you are as a nation, everyone else is looking for the jobs and growth, they are all playing in this space, and some people have that, our tourism industry is not a cabinet position. They are not in an economic department. If you look at New Zealand, for example, the Prime Minister is in charge of tourism. So that political recognition at the highest level and that cut through across government, so you think about tourism and you're thinking about training and air flights, and when you are thinking about visas you don't just think about keeping the country safe, you want that, but you think about if you are sitting in China and you are thinking about applying for a visa to France, you go to near countries, and one for Britain what makes me apply for the visa? So yes, we are doing well. Yes I think that the government do intellectually recognize that the tourism industry can get jobs and growth and across the country too. That doesn't mean that they are gonna pour money into it because we are probably a black hole in money, so that's difficult and we have hugely competitive international.

FM- That's very similar and I was actually hoping to find a model, maybe New Zealand for example. I was actually hoping to find one destination that works that considers that tourism industry a priority. In Brazil, that huge country, continental country, there are thirty-nine ministries in Brazil and we are like, in the thirty ninth position as a priority.

PY- But we started out talking about tourism as an export industry, because that gets you away from small players, different things, how to put this together. We are Britain's fifth biggest export industry. Every other export industry is really supported and driving for growth, so if you stop thinking about tourism ... as a basket case and you think tourism actually as an export industry and we explore our export industries, I think that helps the discussion.

FM- The image. Yeah, I agree with you, it may be a plan, better ... image ...

PY- Yes, and for countries that do better, New Zealand, 'cause they've got a Prime Minister as tourism minister, I think that works as a concept. I wonder if some of the smaller countries that are more dependent on tourism factored it more clearly.

FM- Smaller countries, yes.

PY- Though you have to say, if you look at America, I mean, the person who has driven change in America has been Obama, on the tourism front, and I mean I think it was a lesson to our government. The visa processing in China took ninety days, Obama intervened and it was down to a week within a period of months. To accomplish that change is huge. So sometimes it's a question of getting at the man at the top to focus on it. At strategic moments.

FM- President Dilma doesn't care a lot about us. Let's see in our next government how it goes. You've already answered this, but just to make sure. You usually approach the BHA when you find yourself in the need of talking to the industry collectively, because we are very much broad.

PY- Yes, BHA is a member with the Tourism Alliance, and we work towards the Tourism Alliance.

FM- Oh, I see. There is the Tourism Alliance.

PY- Which actually Ufi's chair of it, so...

FM- I know.

PY- So we would tell you we work through with the Tourism Alliance and we work through with the BHA. We keep that warm relationship going.

FM- You said earlier that you are focused on the stakeholders, you said something about stakeholders before, and just to make sure that we as an association, the Forum of Brazilian Tour Operators Association, we focus on the right stakeholders. Would you say that these are the main stakeholders, would you add any group, would you remove any group from what the industry as the private sector here, as the BHA for example, centered here, do you think that these are the stakeholders that we should be dealing with?

PY- What I would say is we do stakeholder mapping, but we don't do it quite like that. So I'm not gonna say that's wrong, I'd say one way we do it is in concentric circles.

FM- Primary, secondary...

PY- Absolutely. What I would say on this is that...

FM- There are different priorities.

PY- Yes. Your suppliers are probably not really as important as government. In a world in which I'm sure you are working which is complex and you've got huge number, you know, you could spend all your time doing cons, you probably do, focusing on getting that priority

order is really important and becomes more important because you will be pulled away at the place, and there will be issues to deal with, so having an idea of who is your core group that absolutely fall in place, and who are the people who are not quite important, you don't necessarily need to see every day. I wouldn't find that very helpful. The mapping is much more helpful.

FM- From what we've just talked, could I say that BHA's primary stakeholders in your opinion would be the government, the media and the members?

PY- Yes.

FM- I totally agree with you. We focus on so many fronts, so many activities: we gather groups, we put our groups together to talk about their everyday lives and their everyday problems, but we don't actually get to effectively work on the issues that they come, so we are spending too much energy on listening to them but we are not...

PY- ...being proactive, yes.

FM- We just don't have the time to do it, so. We have to address one problem at a time, maybe and focus on these three main stakeholders. Well, this is it. Is there anything else you would like to share with us?

PY- You can always ask Sam. "What did she mean when she said that?"

B) Entrevista com Thomas Dubaere (associado), realizada em 7 de janeiro de 2015, das 15h às 15h30min

Flávia Matos – I have a few questions only and there is also a stakeholder map that I sent to Maggie, I don't know if she had the time to print it and give it...

Thomas Dubaere – Yes she did, as you were calling me she just dropped it, so I've got it in front of me.

FM- Alright, perfect. Just to contextualize this first part, how long have you worked for Accor in the UK?

TD- In the UK I am going into my fifth year.

FM- Alright and how long have you worked for Accor as a whole?

TD- As a whole, twenty-two years.

FM- Twenty-two years! Oh my God!

TD- Yes, I know, I've been very loyal to Accor.

FM- Yes, just, I think that Bonadona is more or less, I think he is thirty years at Accor already.

TD- Yes, Bonadona is more than me, yes.

FM- Yes, he told me last week.

TD- There are many Accor managers who have been for a long time in the company, for many good reasons. Because, well, it's a well-liked company, different brands, we grow, we have opportunities. Sometimes if you don't have a reason to leave the company you stay.

FM- Yes. And just to keep on contextualizing, please tell us a little bit about your way towards this position in the industry. How did you get there?

TD- First of all I started twenty-two years ago in Belgium, a very small country in Europe. When we started twenty-two years ago the Accor hotels, we probably had about eighteen Accor hotels in Belgium so I was lucky to be a part of, I would say, the development of the more or less sixty-five hotels we have today in Belgium and Luxembourg. And because of the development it gave quite a lot of opportunities for, I would say, young managers like us at that time. So the opportunity was there. I started, my very first job was a Maître d', which was a restaurant manager, in a Novotel in Brusche then very, very quickly I became general manager of a hotel and I think I stayed there for about the first ten years, but in the ten years I think I must have done ten hotels, more or less. Obviously when you have a lot of development you get opportunity to open hotels. I did different brands, Novotel, I did Ibis, I did Mercure, a bit of everything. And then the country became bigger and bigger, at least the network. I became like an area manager, so they gave me an area in Belgium then I became country manager for one brand, which was the Ibis brand, well known in Brazil. For one year in addition I did marketing. Some of us had different responsibilities attached to us, which was good, because you know, it gave us a big learning process. Then they added to my network Luxembourg, which is a neighbour little country, then they gave me all the economy brands. It's a bit of a natural operational evolution, I would say, to give all the brands within the economy sector. And after having done pretty much every corner in that small country and

Belgium – so I stayed there for about fifteen, sixteen years – it was more than time to go abroad and I had the opportunity to come as a managing director here in the UK for the economy brands. I think at that time, we are talking about four years and a half ago, we had about a hundred and fifty hotels. A year after, my predecessor which was Jean Jacques Dessors, the managing director of Accor UK and Ireland, he left. But he stayed in the company, he had another position, another opportunity in the Middle East and I had the opportunity to take over from him, which I took with both hands, and I've been doing that job for pretty much now two years, just noting that we had reorganization just for one year, but we came back to the old one, so I don't think that's within their counts. So that's to say in a nutshell how I got to where I am today.

FM- Ok, perfect. We see that every career at Accor is very consistent, and you have a very broad view of the market, that's very important for us here in this work that we are doing in terms of benchmarking. Perfect, thank you very much. And what do you think are your main responsibilities as the managing director for Accor UK and Ireland at this moment?

TD- I would put it under one word, but it has different deviations, so the word would be for me development.

FM- Ok.

TD- My responsibility, my ambition, my motivation is to develop the people, which brings me to developing the network. It's pretty much based on those two. It's developing also relationship with owners, because as you know, our business model is based on three different models: we have hotels which we own and we lease, we have hotels which we franchise and we have hotels which we manage. So for each one of them, obviously, you have different stakeholders involved. When you work with franchise partners you work with owners, when you work with management contracts you also work with owners, when you work with own and lease, well it's within your own company. But for me I think development is pretty much what covers all responsibility, and it's relationship also, I insist on the first one which is the development of our people, because you will not grow your network, certainly not in our industry, if you don't grow the people, if you don't give them a succession planning, a career possibility, training, you name it. That is crucial in our business because we make the difference with our people. Of course we also make it with brand, and with product, but it starts with the people. It's important also that we play a high field, it's important for me that I play a role as much as I can, within the wider industry. This is why four years ago very quickly when I got approached by Ufi I immediately agreed to be part of the, one of the

directors of the British Hospitality Association, because we fight, I don't like the word, but it's a bit that, we fight common battles in the industry, even if we are competitors between the Marriotts, and the Hilton, the IHGs, but at the end of the day we all have similar objectives and it's rich to work together on industrial topics like, give you some examples, I know that Ufi must have given them to you, but like the visa issues, the VAT, an issue we have in the UK being very high, succession and training, possibilities for the unemployed, here in the UK you must know we are a sector which can attract many unemployed people and train them ourselves. Pretty much when I look at what you sent me here this chart on the stakeholders, I think if I would put my name in the middle there, because you put BHA but you could ask me, say, as the managing director, we are pretty much involved in all of those. And for me, to finish what I started, it's all about making sure we develop. We grow and other people grow with us.

FM- Perfect. And now that you started talking about the BHA and the role that associations play in the market, how would you prioritize the activities developed by the BHA? For example government affairs, events, statistics? What would you say is a priority related to the other?

TD- I will try to go, I'll try to remember because we asked that question like four and a half years ago when Ufi Ibrahim was positioned into the function, because she was newly positioned about five years ago, could be six at that.

FM- But from your perspective, from your business point of view, what do you need the most in terms of the work that the BHA develops?

TD- From my personal perspective, being managing director of this company the first hook would be facilitator between industry and government. To be able to work on topics, projects which can improve the industry, facilitate growth in the industry and which eventually will help to grow the economy of the country. For me the government is quite, probably from my perspective, would probably put that on the...

FM- As a priority.

TD- At least within the priorities, because everything is linked to that, I mean, I could obviously say also, you talk by the way, I must specify, you're talk here about the unions. Now, of course it is a good relation with the unions. Now, from one country to the other, you must probably know that the unions have more or less impact, that's historical. It's got nothing to do with whether we want it or not, it's just historical. And I don't want to go much

into the history of Mrs. Thatcher here in the UK, because the unions have been managed in a different way here in the UK than it's been done in continental Europe for example, so this is why unions, of course we need to take them into account, but the role they play in the UK is probably not so much involved as it is in continental Europe. Just wanna mention that.

FM- Ok. Perfect, thank you. And...

TD- Yes, sorry...

FM- Go ahead, go ahead.

TD- Again, if I go over that chart the employees again, the employees is again linked also to the government. We started a project here in the UK about two years ago, which is called the codename "The Big Conversation". In a nutshell, it's about how that we, as an industry, can provide careers to, for whatever reason, young unemployed people who probably did not always have the means, financial means to have studies, to go to university, you name it. This is also why I opened, four years, three years ago, an academy, a training academy, a physical one here in London because many of the people we attract, they are not always trained so we can train them ourselves, we can basically build a career. Why is the link to government important? Because as much as we can do, I would like to do more. At the end of the day, all these initiatives, they have a cost. Now is there a way that we can be subsidized, or we can get some tax relief or anything which can stimulate to create more jobs, I'm sure that the government is also interested in that. So this is why, very often, these things are linked one with each other.

Now, when we talk about BHA, Hospitality Association, there is not just hotels. I think we need to take that into account: there's hotels, there's pubs, there's restaurants, there's cafés, there's entertainment, there's, I mean, so many, many things in our hospitality and tourism industry, that my expectation comes from a hospitality side, but it is important as an organism like the BHA that we also listen to the, I would say, the smaller players in our industry. I mean, we at Accor, or at Hilton, or at Marriott, it's fine, but, you know, we sometimes work together with the local restaurateurs, the local pubs, you name it, which don't have these big organizations, don't have the same means as we have. So you can't have an association just focus on the big player, you need to focus on the whole of the industry. I just wanted to drop that also in there.

FM- Ok. In this map, because we are comparing the work that the BHA, we are not comparing but looking at the work that the BHA does in the UK as a benchmark for us here in

Brazil. But our association here gathers only the hotel chains. So we have twenty-six members and these twenty-six members have a total of six hundred hotels only, so there is another association who takes care of independent hotels and on that map that you have there, these would be the sister associations.

TD- Ok, I get it. Fine, that's a bit different from the UK, that makes it... but I understand your point.

FM- Would you remove or add any stakeholder to this map that you have in front of you?

TD- Well, let me go over. The members. I have just a question do you have a, you also have like a board with five, six people animating this or how does it work in the...

FM- We have this, the directors are twenty-six, one president of each chain and we have a board that is composed by five vice-presidents and five counselors. The vice presidents they are more, they are, how is the word in English, they are volunteers? They are not paid for this job, but they have executive functions here at the association.

TD- Yeah. So, investors yes, government of course, consumers, consumer defense groups. What would you call that in Brazil? What would you mean under consumer defense groups?

FM- There is an association here in Brazil who has been suing us for not corresponding to a twenty-four hour daily rate, for example. The check in and the check out...

TD- You have those things in your country, don't you?

FM- Yes. It's called The National Consumer Defense Association.

TD- Ok. Unions OK, I suppose they are a bit more involved in Brazil than over here. Employees yes, partners, I mean, to be honest I think that the stakeholders which are here on your plan make sense now that I think it's the way we built it when we started. With the different board of directors we kind of map the four, five priorities on our agenda. Once you map those priorities, because you cannot tackle everything. It makes it easier and clearer to see what stakeholders we need to attract or involve. So, because basically all of them on here, I'm sure are more than useful at a certain point, in a certain topic. And we set our four, five main agenda points, I think four years ago because we know, two of them, four of them are very government related, these things take time. For each one of them we said: What can we as an industry do, without having to use the argument that the government is not helping? So, what can we do? All depending on those topics whether it's VAT, whether it's the unemployment, whether it's the visa, whether it's health and safety issues, whether it's

sustainable development, you find, you name it, we kind of listen to stakeholders which are as involved and which can help us, vice-versa, so that's a bit how we built it and in parallel to that we kind of identified what role the government plays. But we each have a role to play in. The thing is if we only depend on the government, things are gonna take longer than we would like to. And as I gave you the example of the Big Conversation, that is something that we as an industry, without having the government involved, the more you take the initiatives, this initiative, I think Ufi must have explained you the Big Conversation...

FM- Yes, she did.

TD- The more this has been taken seriously by the media, by the industry, it's growing in awareness and it kind of triggers, in a way the government, to say you know, you guys are doing so much in that industry, there will be a certain point when we will have to pitch in. So it's a way of, how can I say, cheesing them [off] a little bit, but telling them already we are gonna do it if you don't. And this is now the third year and it's big, believe me, the mediawise, we've also organized our summits, you know summits. It's a symbolic day but the first time we organized it we had three hundred people coming and I think the last one I organized, it was in one of our hotels, last year we had up to five hundred, six hundred members coming so you know, it's growing in importance. In the UK if the media is willing to, it can really help you in your exposure and in your awareness, so I would not underestimate the media if you have them on your side.

FM- Yeah, of course. For example here, during the World Cup, I'm sure you had some, you had a similar situation there during the Olympics. But here, during the World Cup they were like, oh you are, they wanted to see the devil but they didn't want to see the hotel operators in front of them because we were charging abusive rates for the World Cup and we were like the first enemy of the media.

TD- Yes, we had a little bit the same. I think I never had so many demands or interviews prior to games only on that topic and, just to give you an idea I said: You never call me when we have Wimbledon. And when we have Wimbledon we have the same rates than we have at the Olympic Games, so what is the difference? You know, to be honest. But as Wimbledon is a historical UK event since many, many years, they had a bit of a difficulty too there. But you know, don't worry we also had that.

FM- Yeah, I know. Ufi told me too. And how would you describe the recognition that the services sector receives from the British government?

TD- Say that again

FM- How would you describe the recognition, I mean the importance that the services sector receives from the British government? And what about the hotel industry, I mean, here in Brazil it is more common to see incentives and attention from the government for the agriculture and for the automobile industry, for example. But now for the services sector, we are the ones who employ the most and who can easily take people out of a delicate condition because we don't require that much specialization, but we are not considered as an important sector from the government point of view. Is that the same in Britain?

TD- If you would have asked me the question four and a half years ago I would have said exactly the same, I'd have said yes, it's true. They do not recognize us, and you can see how the government is built. If they don't have a minister who is full responsible for the government, well they have one and she is actually very good, she is very good. Unfortunately she has no means. So what good is it to have a seat in government if you don't get any means and you've got nothing to say? So, ok. Has that situation changed in the last four years? Well, I can only say that it has improved, but we are still very far, very far from being recognized as the financial industry is recognized in this country. And even if we can show statistics like that we are pretty much the third biggest employer in the UK, that we are more than thirty per cent, I think it's even more than that, we represent more than thirty per cent of the employment that has been added, incremental employment in the last three years, our GDP part, I mean the growth of the economy, a big chunk comes from, and we can show that all on statistics, and we keep on lobbying with heavy projects like VAT, showing that countries like America, if I take the example of Obama which in six months-time, in a way find a way to simplify visas, make them cheaper, make them more accessible. I mean, I know there is a security issue which we need to take into account, but on the other hand you can't make your country your prison either, you need to facilitate people coming in or coming out. We are still not there. That would have been too easy. Is there that extreme in Brazil? I don't know, I can't compare, I don't know the situation. We still have a long way to go and ideally one day they will recognize, and how can they recognize or how will I feel that it's recognized one day, concretely place a top minister as the head of this industry, and then things will happen. As long as we don't have them, we have people on the government who work with us and they are great, believe me, they are absolutely passionate about our business, we don't need to explain them anything. But unfortunately if you don't have the means and you don't get the budget, well then there isn't much that you can do.

FM- Yes, definitely. And when you find yourself, I mean from the business, from Accor's perspective, when you find yourself in need of collective support, the industry support, do you usually approach the BHA?

TD- Depends on the topic, yes. Yes, it depends on, let me see if I can give you one example. I don't know if it fits in your question, but coming back to the – well, it wasn't in itself a big problem, but anyway – coming back to the whole media which attacked the industry prior to the Olympic Games. ... and on top of that the Olympic Games were super, super successful here in the UK, but unfortunately that came after that media. I think they were bored, I think they didn't have anything else to do at the time. So what we did, because we, all of us, whether it was my colleagues from Hilton, or Marriott or how you name it, we all got calls, and we said well, if as an industry, we come forward with a common argument or explanation, well whatever reason we had to explain, but with a common feedback to the media it would be much better than if individually, each one of us in our corner approaches. So it all depending on the topic, we tend to, I do that, my colleagues, I go immediately to Ufi and say "Ufi, check whether this has been approached in the different big players of the hospitality industry, we come together, we put it on the agenda and we approach it together. Now, another one is, for example, you are probably aware about the issues we have with the OTAs, with the Online Travel Agents, and the whole question about monopolizing, pricing set by the OTAs and the different players in the industry. It was a big thing, well it is still a big thing and it's not finished yet. There also we said "Wait a minute." It's very difficult, the topic, you are talking about each one of us, it's part of our business, but also there Ufi tried, from the BHA point of view, see if we can get a common approach here. Well, on that example we talked about it, but we couldn't take a common approach. Because, you know, we won't negotiate different views with the OTAs, so I am giving you an example when sometimes yes, sometimes no. But at least we have the reflection to say "Ops! Let's first see whether it would be useful to approach it as an industry." That's why the four agenda points, which I told you about, these were set by all of us, we kind of signed, we signed and we said: will we fight for the VAT to lower? Yes. Will we fight for the visa? Yes. Will we fight for the unemployment? Yes. Will we fight for sustainable development? Yes. So these four we kind of already agreed.

FM- Ok.

TD- To be very honest, it all sounds, sometimes the way we explain it, it all sounds straightforward and easy, it isn't. I make it sound like, you know, not an issue, but it's not. And bringing the ideal situation to what we are trying to work on, is not always that smooth.

FM- Yeah, I know.

TD- You need to take this with some common sense. I think it's also, I don't know, I've never worked in South America, I'd like one day though, but there are a lot of cultural differences, whether it's on the government, or its on, or the industry, or whatever and these will strongly influence the way we approach them.

FM- Yes, of course.

TD- I've spoken with Bonadona also, and we exchange sometimes the problems we have in one country to the other and how we tackle it, sometimes it's the same problem but we tackle it differently. This is purely cultural, purely. And the UK is very specific. We are at another position, but it took some time to understand the importance to take that into account.

FM- Yes, perfect, and I kind of know the answer for this last question but how effective would you describe the BHA's team efforts towards the government, towards these four objectives that you have established?

TD- The specific BHA here in the UK, you mean that?

FM- Yes.

TD- I can answer it very pragmatically. The one on the visa we are already two steps further. It has evolved, it has improved, they simplified a little bit the Chinese visa, they made it a little bit cheaper, so yes, I would say it's going the right way. Again, we're still not part of the Schengen visa, and we probably never will be, it's too political, but anyway, but at least it's going its way. That's a pragmatic answer to point number one. The second one which is the VAT, it certainly doesn't surprise you, but we keep it on the agenda, we are gonna keep it because it's an item which the media likes a lot, of course, and if it gives us some exposure it's always good, but we are nowhere closer on that one. Yes, you can say that we are closer, but we are still at the same level of VAT, that's up to twenty per cent and it's still too much. On the whole young unemployed part, for improving the employment and decreasing the unemployment, career planning, this is going the right direction as well, because of course it is a top priority also for the government. When one of your priorities fits with one of the government's it obviously goes a little bit faster. Sustainable development and everything

which is linked to it, that's also fine, because again it's also part of a European plan, so it's certainly a part of the UK plan. Let me see. The only big one is that the government has still not really taken any significant step in recognizing that we are pretty much the third most important, biggest industry in this country. They have not done that yet. So if you would ask me where are we on a scale of a hundred per cent, if the four, five topics I told you about make the hundred per cent, I think we are at twenty-five, thirty. It's something like that. But, if I would put a scale on the awareness that the industry has got in the last five years, and I must put a lot of recognition on Ufi's half, because she has been a main driver in this, I must say that the awareness has grown substantially, which working as an MD in the company you should first work on your awareness and your notoriety and try to then tackle the things, because as long as you are not known, they are not gonna listen anyway.

FM- And from her experience at the WTTC she had to make people conscious about the role that the industry plays in the whole world. That was their mission and so it has definitely helped.

TD- Absolutely, yes. She was the person, who was probably also the reason why I very quickly agreed to go onboard. Because I've been in different associations, I'm not gonna name them, but, which were I would say the reason of being or leading, it was not the same one as in the case of Ufi. She believes in it, it's her passion. We are in an industry of passion.

FM- Yes, let's be honest. That's the same thing with us here, I mean. When I asked Bonadona the same question as I asked you, how effective would you describe the BHA's team efforts towards the government, I asked the same thing, but related to FOHB, related to the association I work for, and then he said: "You are all very passionate, if only you had more money." Because it's always a small budget for everything that we have to do, but we are very passionate about it and we sure can, because we are passionate we sure can reach better results with less resources, but it is still only a little for us to do everything that we want to do.

TD- That's true. Well, don't give up.

FM- We won't give up. We have a very, you know, we have a whole road ahead of us here in Brazil to make this industry work, but Thomas thank you very, very much for your time and for your readiness in assisting us here, is very important for our strategic planning, for our understanding.

APÊNDICE N – ENTREVISTAS: BRASIL

A) Entrevista com Vinicius Lages (governo), realizada em 17 de dezembro de 2014, das 11h às 11h50min

Flávia Matos- Tem algumas perguntas que são super protocolares, assim, tipo há quanto tempo você vem trabalhando para o Ministério do Turismo, a gente já tem essa informação, mas só pra contextualizar mesmo, qual foi a sua trajetória profissional até chegar nessa posição?

Vinicius Lages- Eu fui durante 15 anos aqui em Brasília no Sebrae Nacional gerente de várias áreas, cheguei a ser Secretário Geral, Chefe de Gabinete da Presidência, Assessor Especial da Presidência, depois gerenciei a área setorial que introduziu uma abordagem mais setorializada no Sebrae, e depois a área internacional durante sete anos. Eu tinha vindo antes da Diretoria Técnica do Sebrae-Alagoas e anteriormente, fui professor durante onze anos na área de desenvolvimento econômico, desenvolvimento sustentável, geografia rural, geografia econômica na Universidade Federal de Alagoas. Coordenei a cooperação internacional da universidade e antes tinha sido agrônomo da extensão rural. Tenho uma trajetória também fora do Brasil, quase oito anos indo e voltando empresarialmente, como cucaracho. E no Brasil também na área do agronegócio, empreendi durante 15 anos mais ou menos na área da pecuária, produção de coco também. Prestei serviços na área de paisagismo. Fiz consultoria na área ambiental, avaliação de impacto ambiental. Então basicamente esta é a minha trajetória. Trabalhei numa usina de açúcar na primeira fase da minha carreira logo depois que eu me formei como agrônomo. Aí fiz mestrado em Gestão e Planejamento Ambiental e doutorado em Sócio-Economia e Desenvolvimento.

FM- Maravilha. E do lugar onde você está hoje, da tua perspectiva hoje, o que é que você acha que são as suas principais responsabilidades como Ministro do Turismo?

VL- Fundamentalmente hoje o grande desafio do gestor público é comunicar para a sociedade que existe no estado brasileiro uma busca de um padrão de gestão pública, de gestão da governança pública que nos deixe absolutamente blindados de possibilidades de nós não termos, do ponto de vista da eficiência alocativa da gestão pública, os melhores resultados para os recursos que são arrecadados da sociedade hoje. O que significa isso? Por um lado um

padrão ético de gestão, sendo absolutamente cumpridor de todas as obrigações que a gente tem junto aos órgãos de controle. Isso avançou muito, hoje tem uma energia de quase um terço da nossa gestão é ligada aos mecanismos de controle e prevenção e isso é uma atenção especial. Por outro comunicar para a sociedade que a gestão pública, o estado brasileiro tem uma ação de política de retorno para o que é arrecadado. Então a razão de ser, de existir um Ministério do Turismo na Esplanada significa que nós temos uma capacidade de desenhar políticas para o setor e isso vale para a sociedade e vale para os beneficiários diretos. Turista, o trade e nesse sentido é um esforço grande de estar em permanência comunicando essa razão de ser. Do ponto de vista da gestão interna a gente tem, não só esses mecanismos de controle tem que estar absolutamente ajustados, normas, procedimentos, sistemas, mas também as pessoas. Aí você tem no quadro da gestão do Ministério, você não tem uma carreira que é robusta como os outros Ministérios têm, melhores remunerados, então não posso atrair tantos talentos, tenho que lidar com um quadro que vem de processos de concursos públicos e os salários não são tão elevados, e isso só se propõe a funcionar se for com muito estímulo, muita atenção. Eu tenho, hoje nós estamos em 17 de dezembro, eu tenho equipes engajadas trabalhando, motivadas por um estilo de gestão de liderança e de envolvimento diante dos desafios que a gente tinha nesses nove meses pra entregar depois da Copa. Para mim, eu acho que essa é uma das áreas que eu mais gosto. Uma vez definida a estratégia, e os processos que vão alcançar os resultados, é as pessoas. Você não tem aqui como na iniciativa privada, não é como o Sebrae em que eu pego um talento e trago e tem uma facilidade de sedução. Aqui mesmo no setor público as pessoas não se deslocam entre os ministérios se não vier por um cargo de comissão muito bom, que dê uma vantagem pra ele. Então foi um pouco esse o esforço de poder também em pouco tempo empolgar as pessoas para um novo ciclo do desenvolvimento do turismo. Então eu penso que é isso, comunicar para a sociedade que tem uma validade de ter o Ministério especializado no turismo, que cumpriu um ciclo já de 10 anos, que pode construir um novo ciclo. Comunicar que aqui existe gestão pública, governança corporativa, uma blindagem ética deste Ministério e comunicar os resultados à sociedade disso e internamente desenvolver as competências do sistema para que a gente alcance isso.

FM- E aí agora já entrando na história da parceria com o FOHB, da parceria com a iniciativa privada de uma maneira geral, como é que você enxerga hoje o seu trabalho em parceria com o FOHB especificamente, assim?

VL- Um desafio que tinha especificamente com o FOHB e muito ligado à hotelaria era nós pavimentarmos ou “repavimentarmos” uma via de diálogo que pudesse reaproximar o Ministério dos interesses estratégicos desse segmento. O FOHB representa uma parte da hotelaria que não é a totalidade do número, mas é do ponto de vista dos investimentos, da qualidade da oferta hoteleira, os meios de hospedagem no Brasil, é certamente onde estão a grande parte dessa hotelaria de qualidade. São empresários de peso, que têm uma capacidade grande de influenciar os investimentos no turismo. Então para mim interessava superar um diálogo travado que deixou consequências danosas para o bom relacionamento, ligados à questão dos preços para a Copa e tinha um interesse imediato de reconstruir esse relacionamento, mas de entender por dentro quais eram os desafios de política que poderia estar abraçando juntos, e também dos desafios estratégicos do ponto de vista empresarial. Quer dizer, o que significa este setor que foi estimulado a existir, que de alguma forma ampliou uma oferta considerável em relação a certos destinos e que isso teria que ter uma responsabilidade também nossa de tentar ajudá-los a preencher, a viabilizar esses investimentos que iam amadurecer durante o período da Copa, e sobretudo, depois. Interessava, portanto, construir uma agenda por um lado de políticas públicas dentro daquilo que impacta diretamente o setor, acompanhar essa relação no parlamento, construir, portanto, uma agenda de acompanhamento das medidas legais, por um lado. E por outro, empresarialmente, entender um pouco melhor como é que esse segmento opera na captação e poder ajudar alinhando o marketing do Ministério, a inteligência do Ministério de mercado para essa inteligência que esses hotéis já tem. Por quê? Porque eu também detectei que apesar de a gente ter tido uma oportunidade valiosa durante o período da Copa, não foi feito um trabalho mais cuidadoso de promoção para destinos que ficaram afetados durante a Copa. Não tiveram benefícios durante a Copa e a gente poderia ter realizado várias ações promocionais paralelas e ter aproveitado muito mais a dinâmica do evento que é o que eu faço para, hoje defendo, para as Olimpíadas, que elas são o ano olímpico do turismo brasileiro, que entre o dia 1º de janeiro a 31 de dezembro, uma série de atividades ligadas a esse espírito olímpico. Daí você tem um movimento hotelaria como um todo. Se a gente ficar preso só ao Rio, vai ficar preso só ao Rio ou às cidades sede durante os dias dos jogos, aquela coisa que ficou igual na Copa. Então acho que essa inteligência mais estratégica do ponto de vista empresarial, também interessa aproximar o Ministério da inteligência do setor que tem grandes empresários, que tem uma oferta hoteleira que precisa ser ocupada e fazer uma promoção cooperada, me parece ser algo que é razoável de ser pensado a nossa Diretora do Departamento de Marketing já está trabalhando nessa direção.

FM- Mas do ponto de vista da efetividade das ações, mais pensando nos objetivos do Ministério. A parceria com o FOHB é efetiva? A parceria com o FOHB funciona?

VL- Funciona pelo seguinte. Primeiro porque nós temos uma interlocução tanto a nível da alta governança do fórum, da direção do fórum e do colegiado, um diálogo que foi restabelecido e que nos dá, digamos, é uma caixa de ressonância de um segmento importante do turismo que é uma cadeia enorme complexa de valor, e esse segmento dos meios de hospedagem, que oferece a hospedagem, é muito importante. É um dos pontos do ciclo da viagem que precisa ter um padrão de oferta. Portanto estar junto com isso, essa caixa de ressonância nos ajuda a ter voz para o campo da política e para a sociedade como um todo, porque o Brasil tem uma oferta de meios de hospedagem, uma hotelaria de qualidade que avançou, que está investindo. E por outro me ajuda também na compreensão das necessidades de melhoria do padrão da hospitalidade brasileira no tocante a meios de hospedagem, porque você conhece os desafios de qualificação, de investimentos em tecnologia, de melhoramentos nesses serviços, na logística, como é que hoje as tecnologias. Essa proximidade dá mais pele. Acho que a vantagem de estar próximo de um fórum desses é que você tem a pele do setor. Senão teria que buscar um canal para chegar lá nessa hotelaria que cresce, investe e ela tem também relacionamentos que são internacionais que são cadeias que representam cadeias globais. Isso nos dá também uma proximidade, especificamente nos grupos franceses que investem no Brasil e dá também uma visão do que está acontecendo. Por outro lado é um setor que tem uma inteligência também de trabalhar pesquisas, de conhecer melhor o setor. E isso nos ajuda porque tem um compartilhamento, a gente criou um relacionamento que permite um fluxo de informações, um monitoramento, nos dá aqui também um reforço...

FM- Aliás saiu o placar, eu preciso te mandar

VL- Então isso é importante para caramba, vai dando para nós mais números, mais visão, alargando aí o campo de visão e entendimento do setor. Do ponto de vista político, o setor, o turismo, diferentemente do agronegócio e da indústria que conseguiram através das grandes confederações ter uma voz forte, eu acho que o reforço que o FOHB traz ao cenário político e sobretudo porque ele também se pretende ser esse ator político, vejo na direção do FOHB, sobretudo aí no Roberto, um papel importante de diálogo com as autoridades que decidem política, é muito importante ter essa proximidade. Porque ele, se ele nos ajuda, é uma voz a mais nesse campo político. Como na CNI no setor industrial ter no setor específico de fármaco uma interlocução que defenda os interesses do setor. Então para nós é uma força de uma voz que é concreta. O turismo tem muita coisa abstrata, mas hotelaria todo mundo

entende, investimentos em hotelaria todo mundo entende. Eu fui lá na inauguração do Vila Galé. Você vê lá, o governador vai, o prefeito vai, a sociedade vê um equipamento se transformar numa oferta hoteleira de altíssima qualidade. Então nesse sentido ela dá condição de uma aliança de dar concretude a uma das peças do valor da oferta turística que a sociedade toda entende, que o governo entende.

FM- Você se antecipou à pergunta 7, na verdade. A linha de raciocínio foi indo, foi indo.

VL- Então eu acho uma boa troca no campo econômico, no campo político.

FM- E se você pudesse, pensando no contexto, pensando na situação atual, você tem experiência de nove meses de Ministério do Turismo, na perspectivada continuidade do seu trabalho aqui, você faria alguma coisa diferente em relação à iniciativa privada de uma maneira geral?

VL- Faria. Eu tenho uma propensão muito mais pró-mercado do que eu pude exercer. Por várias razões. Porque eu venho de uma escola de gestão que é muito ligada a isso, ao ato de empreender, de você destravar o ambiente de negócio, criar, pavimentar as condições que levam um feudo para todo mundo poder investir. Por outro lado também como viajante inveterado e um cara muito ligado ao turismo de muito tempo, às viagens, à compreensão do processo de globalização e essa melhoria da produtividade econômica a partir dos deslocamentos e dessa condição de você se conectar com o mundo, eu vi que era, é muito importante para várias economias, foi muito importante ter uma cadeia internacionalizada. Eu venho de uma experiência internacional e para mim eu acho que o Brasil ainda é pouco internacionalizado na cadeia do turismo como um todo. Não é que a gente vá abrir mão de fortalecer grupos econômicos brasileiros que estão crescendo, Slaviero, eu quero mais é que eles virem uma cadeia global, eu quero mais é que o Guilherme crie uma cadeia global de hotelaria e defina um padrão de hotelaria, de hospitalidade brasileira para o mundo. Lamento que o Grupo Othon teve lá os seus..., mas era como se nós tivéssemos uma chance de ter global players, e a gente pode ter global players. Então para mim, se eu tivesse uma agenda para o futuro é pensar melhor essa questão da internacionalização da cadeia, não na perspectiva de trazer, abrir o Brasil para investimentos, que é fácil, que aí tu faz aqui uma grande agência imobiliária, dá o filé do litoral brasileiro para estes caras, e eles vêm mesmo, com incentivo e tal, lógico, com estrada na porta ele vem, assim como o empresário brasileiro também viria se tiver as mesmas condições. É evidente que para isso eu preciso pensar a cadeia de serviços como um todo, não é só a hotelaria. A grande pergunta que eu fiz para o Jorge da Vila Galé é: o que que da cadeia de serviços que ele tem em Portugal e outros países,

ele não tem ainda no Brasil, que a gente pode aprimorar? A mesma coisa para mim seria isso, entender melhor a hotelaria dentro de uma proposta de valor da oferta turística brasileira para o Brasil e para o mundo, verificar quais são os grupos hoje, fazer uma análise muito mais micro econômica, ter BNDES na história, ter uma inteligência para isso. Quem tem musculatura para crescer? Olha, o caso Slaviero porque eu sou fã desse grupo que vem crescendo, os grupos aí que a gente mencionou, Plaza e outros. Como é que esses caras podem daqui a dez anos ter uma musculatura para ocupar a região e investir na África e mesmo criar uma parceria mais global? Ou nós vamos ter que ficar esperando que venham Marriott, Sheraton, Hyatt para cá e eles é que vão criar um padrão de hospitalidade...

FM- De tal modelo...

VL- ...de tal modelo. Eu acho que a gente tem condições de ter uma hospitalidade brasileira. Eu acho que mesmo com belíssimos investimentos como Vila Galés, mas, que traz um padrão europeu, português de hospitalidade, a gente tem condições sem imitar modelos Taiti, nem Caribe, criar arremedos. Se a gente criar, a gente tem uma arquitetura. Quem tem um Isay, quem tem Mattos Casas, meu Deus do Céu, e tem o Alex, imagina você poder criar uma experiência de hospitalidade boutique. E comoditizada também, porque você vê, é uma comoditização de um padrão de excelência de hotelaria. Você pode ter um trabalho, eu acho que dá para entrar aí. Uma outra área então, acho que por aí, pensar de que maneira? Uma análise microeconômica de grupos que estão ganhando musculatura e isso pode gerar, tanto pela via do financiamento, de abertura de capitais, como também do próprio grupo fechado ainda, sem abrir capital, eles ganharem espaço no mercado nacional. Entender melhor essas estratégias por dentro, entender melhor os nexos globais que possam gerar alianças importantes e dentro dessa coisa de pensar modelos de negócios, tentar ver, porque, mesmo que eu fui na Castelli, beleza, é muito bonitinho, um projeto lindo, familiar, trabalha a hospitalidade, mas a gente, esse tema da hospitalidade ele não é um, eu estava dizendo para o Ministro de Ciência e Tecnologia na semana passada com quem eu assinei um acordo de cooperação. Não é um objeto de pesquisa. Aí você fala “O quê?”. O CNPQ vai dizer “Estudar hospitalidade assim, como um problema?”. Sim, porque é cuidar de gente, é a sociedade do terceiro milênio, que precisa, não é só para o hotel, é para tudo. São competências que têm portabilidade para todas as áreas. Para cuidar do velhinho à criança na creche, a uma escola, a uma área de serviços, dentro de uma empresa de engenharia, cuidar de gente, cuidar bem, acolher, isso aí é importante. Então é uma linha de pesquisa muito difícil de ser compreendida. Mas eu estava dizendo, não tem uma linha estudando os padrões de

hospitalidade brasileira, quais são, e isso envolve sociólogos, psicólogos, antropólogos, todo mundo assim, esses dos comportamentos de gestores para olhar quais são os padrões que são ... Esse negócio é muito bacana. Como é que eu viro isso aqui: “Yes, sir.”, “May I help you, sir?” tropicalizado. Onde é que estão, essa diversidade brasileira também para a gente ter essa riqueza das expressões. Se o lifestyle é tão, tem tanto apelo, como é que esse lifestyle e esse jeito brasileiro de acolher, ele é trabalhado do ponto de vista de uma pesquisa de hospitalidade pra valer? Então essa é uma agenda que interessa muito por causa da agenda da qualificação, que é a discussão que a gente tem tido. Os hotéis têm própria produção para investir, até optam por fazer seus próprios investimentos, que faz com que a oferta PRONATEC ou do governo pode não interessar. Eu quero rever essas posições e nós vamos estar juntos, porque eu posso botar o MCTI para pensar isso, não vai ter uma qualificação para um imediato, agora, de um cara que não consegue limpar direito, arrumar uma cama, não. É pensar essa ação da hospitalidade, do atendimento, de um acolhimento mais amplo. Repensar o concierge, como eu falei que eu acho que é um grande tema que a hotelaria tem de repensar, como é que eu recoloco o concierge, esse charme, esse glamour do hotel, do grande hotel Budapeste século XXI, high tech, hiperconectado, um cara que, contemporâneo, o local friend que você ganha ali? Como é que a gente pesquisa essas áreas que são de comportamentos, atitudes dentro dos comportamentos, habilidades, atitudes e valores da hotelaria brasileira? Então incubar novos empreendimentos, pensar como essa rede pode estar pensando mesmo, a incubação de negócios que são satelizados dentro do próprio hotel, a cadeia de fornecimento. Por que que a gente teve que engolir investimentos internacionais na área de lavanderias e vieram pra cá ocupar o espaço, grandes investimentos, ganhando uma grana preta? A questão da gastronomia ligada aos hotéis, a gastronomia dentro de hotéis tem uma série de dificuldades quando ela não tem uma interface com a cidade. Mas quando ela tem, ela cresce junto com o hotel. E eu acho que eu gostaria muito de pensar uma aliança Abrasel, FOHB, ABIH nesse sentido. Então só nesse campo da internacionalização...

FM- Já tem coisa pra caramba

VL- Uma agenda de musculatura sem anabolizantes, pensar mesmo, organicamente como é que isso seria. Esse desafio de crescimento de novos modelos de financiamento também, que é uma questão interessante, me interessa muito porque me interessa um capitalismo democrático via bolsa e pode ser que seja uma opção. Investir no crescimento de cadeias, porque você tem rede, porque você não tem capital e você precisa de capital para crescer e pode ser uma via interessante se tornar sócio, o pequeno investidor. Mas qual o modelo? Me

interessa me debruçar um pouco mais, porque eu não tive tempo suficiente de entender esse miolo da CVM, como é que isso pode ser algo que realmente seja útil para a hotelaria brasileira... Então essa seria a agenda de médio prazo e enfim, ter na nova gestão e ganhar a mesma confiança e relacionamento que foi possível com o Rotter.

FM- Beleza. E você já tinha falado um pouco disso e já falou isso na mídia bastante. Como é que você descreveria o reconhecimento que o setor de serviços recebe do governo brasileiro?

VL- Olha, continuo achando que por mais que possa se falar de forma geral, não tem grandes economistas nem grandes agentes da gestão pública da economia, do planejamento que levam pra valer, a sério essa frente dos serviços como uma área que é vetora do crescimento da economia ou de inovações. Por quê? Porque, na verdade, mesmo essa distinção entre setor primário, secundário e terciário, ou entre o agro, o industrial e o comércio, o varejo e os serviços, ela foi criando contornos mais difíceis de você distinguir, foi ficando mais porosa. Então você tem hoje o que os americanos chamam de *manuservice*, de manufatura, *manufacturing and services*, você tem o *agro-services*, tudo. Se você olhar o agronegócio, na verdade, talvez ele tenha, e tem do ponto de vista do valor da produção um agregado maior ligado aos agro-serviços e o industrial que vem antes, que são os insumos, mas toda a parte de assistência técnica, de venda, de logística, que está o pré-plantio. Os serviços que são ligados hoje, os agro-serviços, o trabalho de acompanhamento das safras e a consultoria técnica, a assistência técnica, e o pós que é logística, que é serviços também, você vai ver que o agro hoje é serviços. O industrial cada vez mais é serviços. Se você olhar o varejo, o varejo é serviços. Quem não tem pós-vendas, quem não tem um trabalho de acompanhamento do cliente, quem não faz todo um trabalho de comunicação e ficar só na lojinha, está morto. Então tudo é serviço. Por isso que ele está tão imbricado, ele tem uma dificuldade de ser autonomizado como um setor. Historicamente a economia já tem dificuldade. Lá atrás que se achava que é um setor que não tem valor próprio, mas isso deixou de ser uma verdade. O fato é que é o maior setor da economia junto com o varejo, com o comércio e é o que mais agrega valor aos demais setores. Porque uma plataforma como um iPhone, na verdade ele cada vez mais cai o valor, o custo marginal vai caindo e esses produtos vão ficando baratos demais e você paga pelo serviço. Então na verdade isso é uma plataforma de serviços e com a nuvem vai virando uma plataforma muito mais ampla do que só telefonar. Telefonar é um dos usos que você faz, talvez você use muito mais uma comunicação, acesse outros serviços, vai ficando menor o uso. Então eu acho que olhando de uma forma geral tem uma incompreensão da importância porque é um setor intangível e que ele diferentemente de uma indústria que

você produz uma caneta para ficar lá na prateleira, um serviço de hospitalidade, ele se dá nessa noite em que alguém vai no hotel e dorme, o serviço de transporte se dá quando alguém entra no avião e senta na cadeira, então enquanto o avião estiver voando vazio, o hotel estiver vazio, não ocorreu a oferta do serviço, então ela tem uma simultaneidade de produção e consumo. E esse aspecto é difícil para caramba de ser explicado porque ela é no segundo do uso. É quando a enfermeira aplica, você vai na farmácia e ela aplica uma injeção em você que esse serviço de vacina acontece. Enquanto ela está lá treinada com a melhor injeção do mundo, ou você está com a melhor cama num quarto de hotel, tudo pronto, é percebível, cada noite ele deixa de ser um serviço realizado, é um serviço potencial. São várias dimensões, digamos, na dificuldade de compreensão. Por outro, que é a guerra pra valer, dos números, é que nós não temos conta satélite, então não tendo conta satélite a gente fica dentro de um limbo geral de uma estatística que dá 3,7 do PIB, setenta e poucos bilhões, oitenta bilhões de dólares de PIB, quando a gente sabe que somando o que os estudos individuais dos setores da ABEOC, da ABRASEL, da hotelaria, das aéreas dá, é um negócio que é muito maior do que o que se apresenta. Então a gente precisa urgente fazer uma conta satélite para nós podermos ter uma condição de entrar para um jogo com a macroeconomia, com o planejamento, com os bancos, da importância desse setor. Por outro lado eu acho que pelo fato dele ser ligado também a uma atividade que é, digamos, de entretenimento, de lazer, etc., talvez isso não seja levado tão a sério quanto produzir um avião, um carro, um móvel, uma cadeira. Então talvez porque dentro da evolução humana, talvez essa foi uma das necessidades que foram as últimas preenchidas quando a sociedade se tornou mais afilente e teve condição, portanto, o desejo, a vontade, e aí você tem as grandes viagens ao longo da história, vários deslocamentos. Mas do ponto de vista conceitual mesmo, que é o *travel & tourism*, é uma coisa recente. Tem menos de duzentos anos, evoluiu como algo de massa no século passado e aí o que acontece? Quando isso acontece ela passou a ser entendida como o uso do tempo livre, do tempo do ócio, etc., do não trabalho. Então você enquadra a nossa atividade, ainda que você tenha todo o turismo de negócios, o deslocamento por, digamos, necessidade, e não por desejo. Mas porque também tem isso, o turismo é um parque de diversões, o turismo é um cara andando a cavalo, o turismo é um quarto de hotel bem decorado que você vai passar uma noite, o turismo é restaurante. Então entra no campo das atividades, digamos, que são percebidas como uma parte fora do mundo sério, quando na verdade grande parte do *travel & tourism*, dessa combinação do deslocamento das viagens, quer seja por objetivos de lazer ou para negócios, elas fazem parte de uma dinâmica econômica que envolve, sim, trabalho e lazer, trabalho, muito trabalho e um pouquinho de lazer, lazer com trabalho porque essa distinção

ela também se diluiu... Num mundo contemporâneo, você mistura tudo. As empresas mais evoluídas hoje que lidam com, as que têm maior valor de mercado, elas misturam tudo, lazer e trabalho, num ambiente de trabalho. O cara jogando ping-pong, arco e flecha, andando de bicicleta com o outro, saem para um pub, voltam. Então essa coisa que foi uma lógica do capitalismo de separar, da divisão social do trabalho, o neguinho vai pra casa e para de trabalhar, isso está mudando muito. Está se tornando, portanto, a atividade de lazer, o deslocamento e essas movimentações parte da produção econômica de um país. Você não tem como fazer uma economia como a brasileira num país continental sem deslocamento, para assistência técnica ou para o indivíduo poder ir consumir certas coisas em alguns lugares. Então eu acho, sim, que tem ainda uma percepção muito difusa, pouco clara e tem ainda essa fragilidade que está ligada a ser uma coisa de entretenimento e lazer. Então vamos comer primeiro, fazer carro primeiro, se der a gente vai lá e cuida desse povo.

FM- Maravilha. As outras perguntas na verdade você já respondeu. Que era: você pensa em usar o FOHB ou outras entidades setoriais quando você se vê em uma situação que requer o apoio da iniciativa privada? Você já respondeu isso.

VL- Para o pulso econômico e para o pulso político. Na verdade tem uma grande capilaridade o fato de ter uma possibilidade com o Fermi, por exemplo, ele me dá insights de ABIHs regionais que estão, olha, os caras estão se movimentando, vamos fazer alguma coisa. Então essa presença nacional da entidade, quanto mais ela tem essa presença nacional, melhor. Me dá uma visão de um todo e dá efetivamente uma visão do mundo empresarial. Os caras são donos mesmo do hotel, os caras são donos do negócio, caramba. Então isso é bom, é como se eu estivesse no Ministério da Indústria e Comércio e o cara é o dono da Votorantim, da Natura. Beleza, o cara no nosso setor, você tem três elos que têm bilhões. É o elo da hotelaria, é o elo das operadoras, tem hoje mais de dez que faturam acima de um bilhão e o elo das aéreas, das transportadoras. O resto não tem lá, só se for na área de produção de alimentos, mas não é. Bares, você não tem bar bilhão, você não tem um que virou uma cadeia, mesmo o Girafas ainda está nas centenas de milhões. Mas nas operadoras você tem gente com musculatura acima de um bilhão, é essa visão que eu quero também mostrar. Olha esse grupo aqui das operadoras, esses caras, olha o Eloi, sou fã do Eloi. Então o cara vai faturar quatro, cinco bilhões esse ano, não é brincadeira não. Vendendo serviços, fechando uma demanda de deslocamento, do hotel, de um serviço de executivo e põe esses números. E hotel é a mesma coisa. Tem redes aí que têm alguns bilhões de patrimônio e não sei como é o nível de

faturamento delas, das que são acima de um bilhão. Isso dá peso, então ter esses três juntos me dá pulso, me dá força.

FM- Considerando a teoria de stakeholders, considerando o conceito de stakeholder como aquele que influencia ou é influenciado por uma organização, a gente construiu esse mapa e a gente gostaria de saber de você se você acha que ele está completo, se você retiraria ou incluiria algum stakeholder nesse mapa.

VL- Não está hierarquizado aqui, né?

FM- Não, mas se você quiser hierarquizar, fique à vontade. Curioso porque a pessoa da Visit Britain fez exatamente a mesma pergunta.

VL- Aqui está considerando a dimensão nacional e internacional? Entidades associadas, porque tem grupos que têm...

FM- Nacional.

VL- Eu defino stakeholders como partes interessadas, alguém que tem o stake de alguma coisa. Eu gosto do termo parte interessada. E sendo parte interessada ela tem parte interessada porque ela é usuária daquilo, porque ela existe, daí por isso que eu acho o cidadão brasileiro, ela existe no seu território. Então você não pode desconsiderar dentro de uma perspectiva “michaelportiana” de shared value que o cara, mesmo o rapper que está lá na rua, que não tem nada a ver com o FOHB, que passa na frente do seu hotel, faz pipi na frente do seu hotel, picha o seu hotel e você está ferrado, porque simplesmente ele tem uma visão errada de que esse serviço não presta, ou alguma coisa assim. Então acho que a gente vive numa sociedade muito do shared value e eu acho que é importante pensar também numa dimensão que comunique para o cidadão a importância de uma entidade inclusive que pode ser vista como lobista e não como entidade que seja organicamente ligada aos interesses estratégicos do setor menos fisiológicos, menos corporativos. Então acho que é importante. O Brasil está contaminado, está cheio de barril de pólvora e fio desencapado, a moçada está desconfiada, foi para a rua e quebra, quebra o ícone do Itamaraty, quebra, destruiu o ícone do Itamaraty. Então o cidadão tem hoje uma força na rede, nas internets. Então eu penso sempre na minha, não só, perspectiva “michaelportiana”, revisora de shared value dele, depois de competitividade, depois que deu o que deu no mundo de 2008, cadê você? Harvard, cadê você que não previu isso? Você estava apoiando essas corporações que estavam fazendo essas bobagens com a sua estratégia de competitividade. Então pensa no outro, pensa que você pode inclusive inovar a partir do outro. Por quê? É a mesma coisa como eu coloco aqui para o meu

portal, um dos meus stakeholders é o cidadão brasileiro que ainda nem está sonhando em viajar. Porque ele não tem dinheiro, está tão ferrado ou porque não gosta, tem medo. Alguém não quer viajar? Um negócio tão bacana. Eu tenho que comunicar de alguma forma para esse cara, o cara que viaja, o turista, obviamente, o Ministério tem que ser transparente, para ele entrar, saber quais são os destinos, o que é que tem para a gente, tem alguma coisa que pode me ajudar a planejar e tal. Então acho que stakeholders no sentido de partes interessadas, todos são partes interessadas. Em menor e maior grau, em determinados aspectos da tua oferta de valor. Pensando o FOHB como sendo um fórum de interesses de um setor, de um segmento e de convergência ou de discussão ou de organização desses interesses, qualquer que seja uma instituição, qualquer que seja essa forma como esse organismo vai existir, ele tem uma proposta de valor, ele tem uma *value proposition*. É muito lindo, você pode escrever o que você quiser, papel é muito paciente, aceita qualquer coisa que a Flavinha escrever, but, o que vale mesmo é a *value perception*. E na *value perception* você pode pensar que você só quer a percepção do seu valor, para o seu cliente, para o seu parceiro, para o congresso nacional, eu distinguiria o governo de congresso nacional, que é outra história. Eu acho que você tem que comunicar o valor assim, 360. Agora, para quem você trabalha diretamente, tu tem um nível de responsabilidade e de acordo de contrato de gestão para entregar esse valor que evidentemente difere do rapper que está passando ali em frente do Meliá. Totalmente diferente, porque ele não necessariamente tem interesse nos balanços, no barômetro, no detalhe do detalhe de como você analisa a rentabilidade do hotel. Se o modelo do financiamento da CVM e tal, ele pode até querer saber porque você pode ter uma notícia lá metendo o pau no FOHB que está defendendo um modelo X, e ele como cidadão vai lhe ferrar, vai dizer “Manda pau nesse negócio mesmo!” Entra na rede social, esse FOHB... Agora para o cara que está lá sentado, que tem os milhões de dólares investidos no hotel, que criou essa entidade e tal, é outra história. Aí é *deliverables*. O que que tu fez? Você está entregando, não está entregando? Então você tem aí uma hierarquização do interesse das partes. E formas diferentes de comunicar e dimensões diferentes desse contrato, dessa relação. Então a primeira coisa que eu faria era primeiro pensar se deveria ou não ter uma análise de hierarquização em função da proposta de valor do FOHB ou dos interesses em jogo.

FM- Em stakeholders primários, secundários...

VL- Isso. E qual a estratégia de relação com essa parte interessada. Do ponto de vista da comunicação e do ponto de vista da *value proposition*, para quem você tem que estar ali, pode ser tudo derivado do core, que é do valor da entidade para esses associados que bancam a

entidade. Então primeiro de tudo é esse acordo, senão a entidade deixa de existir, você não serve para nada, tem que servir para alguma coisa. Fazer um bom lobby, para defender os interesses do setor, para articular uma agenda legislativa com o congresso, para pressionar o governo a tomar as medidas necessárias, a se relacionar com o ministério para que ele tenha na agenda do setor também a mesma atenção que pode dar a outro, ou até criar esse canal, e assim por diante. Então acho que do core dessa relação aqui com os associados, que acho que é a primeira mesmo, hierarquicamente, você vai construindo uma outra camada, você pode até fazer uma coisa mais espiral e vendo como redesenha isso de uma outra maneira, e não com esse desenho. E eu acho que alguns aqui ela termina podendo bater fora. Então mesmo que não tenha aqui, não dá para esquecer que o grupo Accor, qualquer coisa que você fizer de mal para eles, vai bater lá em Paris, ou sei lá onde é a sede deles. Se fizer com um outro grupo também. Então de alguma forma o que justifica a presença desses grupos na entidade para roubar o tempo do executivo deles na entidade, ele vai ter de prestar conta disso. Então tem de pensar também que pode ter uma ramificação de um stakeholder que não está aqui, e que influencia, são um influencer da posição desse membro dentro do fórum. E aí é como eu me comunico com ele e que valor eu entrego, e comunico que estou entregando esse valor. Como eu defino também uma estratégia de relacionamentos que vão desde commodities, ou são o básico do básico. Ou eu tenho também aqui, em função dessa diversidade, alguns que são customizados, para que esse interesse seja sempre trabalhado. O interesse do setor vis-à-vis o do sindicato, qual é? Você já sabe. Então não tem conversa. Aí é Realpolitik. Fornecedor, a mesma coisa. No entanto você pode ter uma lógica pré shared value e uma lógica de sustentabilidade, de relacionamentos de valor que vem do seu fornecedor, a sua amenity que é feita lá pela senhora cega que apanhou do marido quilombola, coitada, sem terra e que você quer comunicar pensando que talvez o cliente vá tomar banho lá e achar que é bacana e que isso vem do seu relacionamento com o fornecedor. O FOHB, ainda que não seja um hotel, mas ele representa o hotel, ele tem que entender que a relação com o fornecedor aqui é entendida em algumas instâncias: relações contratuais, as questões de sazonalidade, as questões trabalhistas que envolvem também sindicatos que está aqui dentro. E o valor da oferta de hospitalidade, da oferta de hotelaria que você pretende colocar no mercado. Não dá para não pensar mais, em shared value não dá para não pensar, não é uma outra coisa, parou aqui na porta, vai lá para o almoxarifado e aí agora eu vou construir um valor a partir do, o valor vem da value chain completa, vem direto. Então para cada um aqui você tem uma inteligência, e aí, essa é a beleza aqui que me motiva a trabalhar nessa encrenca boa. Mas eu acho que vocês do ponto de vista da avaliação que vocês têm, como é que vocês fazem esse

trabalho porque aqui merece gerenciamento, merece criar uma ferramenta que possa, tipo um mind map em que você vá vendo assim como está, quanto tempo, desde o relacionamento, do mimo, de tomar um café com o cara, mandar um bilhete e tal até o jogo pesado, tem que ir lá e atacar, escrever um artigo aqui e fazer uma maldade. Então, que é o mundo real.

B) Entrevista com Roland de Bonadona (associado), realizada em 29 de dezembro de 2014, das 11h30min às 12h

Flávia- A primeira, só pra contextualização, é há quanto tempo você trabalha para o setor hoteleiro?

Roland de Bonadona- Desde 87. Eu tinha 27 anos.

FM- Desde 87. E pra contextualizar mesmo, qual foi a sua trajetória profissional até chegar nessa posição?

RB- Na verdade eu fiz Administração de Empresas, depois Sociologia e depois entrei numa empresa que chama Jacques Borel, em 1973, eu entrei na área de restaurante, restaurantes públicos de aeroporto, catering aéreo e restaurantes de coletividade. Eu trabalhei lá de 73 até 87, em vários lugares: em Paris, em Nice depois em Marseille. Em 87 já existia o grupo Accor e a empresa onde eu trabalhava era uma das duas empresas que se uniram pra formar o Grupo Accor e eu passei para a área de hotéis. Meu primeiro cargo na área de hotéis foi Diretor de Desenvolvimento da marca Sofitel na Europa. Eu fiquei lá até 90. Em 1990 eu vim aqui pra lançar a marca Sofitel no país com a retomada de operação dos hotéis Quatro Rodas e também o desenvolvimento dos hotéis. Eu não cuidava do desenvolvimento dos flats, só cuidava da parte hoteleira. Fiquei lá até 94, em 94 assumi a direção da empresa no Brasil e depois progressivamente de 94 até agora a parte andina, ou seja, Peru, Colômbia. Depois a parte do Cone Sul, Argentina, Chile, depois o México e finalmente a parte de América do Norte: Estados Unidos, Canadá.

FM- A partir da perspectiva que você tem hoje, considerando essa experiência toda e considerando o FOHB nesse contexto, como você priorizaria as atividades que vêm sendo desempenhadas pelo FOHB hoje? Relações governamentais, estatísticas, eventos?

RB- O FOHB nasceu como fórum, ou seja, é um espaço para os operadores hoteleiros, com a diferença que são pelos hoteleiros independentes que são proprietários operadores. Os operadores do FOHB são operadores que operam desde os terceiros, na verdade, com um sistema de marca e logística de suporte. Então, o FOHB é um fórum onde primeiro eles podem se encontrar. Quando nasceu o FOHB, e eu sei porque fui um dos fundadores, os hoteleiros não se comunicavam, não se conheciam e não se relacionavam. Tinha um ou outro com uma relação mais próxima um com o outro, mas eles não tinham esse relacionamento que têm hoje. Então não se pode nunca esquecer que o FOHB é um espaço pra eles se encontrarem. A partir de lá também para criar uma entidade que represente esse grupo de operadores, porque a entidade que representava na época os hoteleiros, era uma entidade que representava os hoteleiros ABIH, em maior parte os hoteleiros independentes, que na época era 85-90% do mercado. Hoje já não é mais, é 60, e vai reduzir a proporção progressivamente, mas não tinha entidade pra representar esses operadores. E representar os interesses dos próprios operadores, dos hotéis que são operados por eles, dos colaboradores que trabalham dentro das empresas, dos investidores que investem dentro disso. Quem são os stakeholders do FOHB? São os operadores, os investidores, os colaboradores que são a maior parte, que têm que ser representados através do FOHB. E representar junto a quê? Representar junto, principalmente, ao governo, mas também ao público em geral, ou seja, oferecer pontos de vista sobre os grandes temas, o turismo, viagens, hotelaria. Defender ou representar tudo o que é o contexto e o ambiente, o *business environment*, principalmente legal, mas a nível da união, dos estados e da cidade e também, quando acontece como aconteceu junto com a CVM, por exemplo, processos que são importantes pro operador, que é o processo de condomínio hoteleiro por exemplo que vem sendo questionado ou passa por uma transformação, que tem exatamente uma associação que represente os operadores. Porque imagine, dois segundos, que tenha apenas a ABIH nesse momento para falar tanto com o SECOVI como a CVM, não ia poder acontecer porque pra eles isso não é, como dizer, um tema importante. Pra eles os impostos são um tema importante, o desenvolvimento é um tema importante, mas pra eles desenvolvimento é ruim, porque ele tira uma parte do mercado deles, então eles são completamente, naturalmente contra o desenvolvimento de alguns hotéis porque reduz a participação de mercado deles. Eles não têm necessariamente a mesma capacidade de desenvolver fórmulas e não têm a capacidade de desenvolvimento. Eles não têm a capacidade de criar projetos profissionais de longo prazo pros profissionais deles. Eles são necessariamente limitados porque se eles abrem hotéis, eles abrem poucos hotéis, ou seja, eles não têm como ter programas de trainee e fazer viagem aérea nos vários países da região

do mundo, ou seja, eles têm muitas limitações em relação a tudo que os operadores podem fazer, e podem fazer ainda melhor quando se coordenam entre eles através do FOHB.

FM- Perfeito. Eu vou antecipar uma pergunta em função do que você falou agora há pouco. E considerando que, teoricamente o termo stakeholder vem do autor Freeman, que diz que stakeholder é aquele que influencia ou é influenciado por uma organização, eu gostaria de saber se esse mapa de stakeholders aqui faz sentido pra você, se você adicionaria ou retiraria stakeholders. Deixe eu diminuir um pouquinho.

RB- Retirar, porque tem muitos. Me fala a definição porque...

FM- A definição de stakeholder é aquele que influencia ou é influenciado por uma organização.

RB- Eu não diria que o governo é um stakeholder, por exemplo. Quer dizer, influencia sim, mas não está influenciado, zero. Mas a influência, tudo bem, tem importância sim, clientes obviamente, grupos de defesa sim, sindicatos sim, funcionários, associações-irmãs, associações parceiras, parceiras é o trade, né? Fornecedores, a mídia com certeza. Bom, já tem muitos. Um que é o mercado financeiro, como um todo, que é super importante, porque inclusive é o maior desafio que a gente tem aqui. Eu diria esses dois, o mercado financeiro e tem o outro que é o ecossistema digital, onde tem todo o sistema, na verdade é mais que o sistema, porque quando você coloca associações parceiras ou associações irmãs, não sei se você fala dos distribuidores, mas o mundo dos distribuidores, e dentro desse mundo dos distribuidores você adicionasse os digitais.

FM- Pensando em associação parceira a gente está falando de ABRACORP, né?

RB- Mas quando você fala da associação, você fala de associação como Associação. Mas eu não estou falando de Associação...

FM- Institucionalmente.

RB- Eu não estou falando de associação institucional. Quando eu falo, por exemplo, do mercado financeiro, é porque lá é onde a gente pode buscar financiamento para os hotéis que a gente tem vocação em desenvolver. Aqui por exemplo. Num outro país a gente tem bancos, a gente tem obrigações, a gente tem ações, a gente tem às vezes bancos de desenvolvimento, mas tem muitos países onde não existem esses bancos comerciais, aqui a gente não tem, ou seja tem uma restrição, uma limitação no desenvolvimento hoteleiro que é a falta completa de funding decente. E uma dupla que é a falta de funding para hotéis novos, mas é uma falta

ainda maior porque ela tem zero funding praticamente para a recompra de hotéis, ou seja, o valor dos hotéis ele depende também de existir um mercado de compra e venda de hotéis. Como não tem financiamento nesse caso, tem poucas compras e vendas, a gente tem uma limitação ou uma falta de liquidez no mercado de assets hoteleiros e fica difícil ter uma valorização clara porque como tem poucas transações, não tem um mercado claro e líquido para estabelecer os preços. Tudo isso depende do quê? Da falta de uma instituição financeira. Então você está vendo bem que o problema são as instituições. Não é a FEBRABAN, porque a FEBRABAN existe, mas não resolve. O fato de ter um mercado que seja um mercado ativo na hotelaria. E os distribuidores estão junto das associações, mas, por exemplo, na ABRACORP você não tem as maiores hoje que são a Booking, a Expedia e a Decolar, que são os nossos maiores desafios em termos de distribuição hoje, e que não sei se são uma associação ou não. E ainda os distribuidores como a Airbnb e outros que também são stakeholders que influenciam diretamente o nosso negócio mais ou tanto quanto o governo.

FM- Acho que coube bem essa pergunta antecipada para fazer a próxima, que é: como você descreveria o reconhecimento que o setor de serviços recebe do governo e mais ainda, como é que o setor turístico?

RB- Setor de serviços ou setor hoteleiro?

FM- Setor turístico e setor hoteleiro, nesses três níveis.

RB- Eu acho que não posso te dar números, eu não gosto de falar sem me basear em fatos objetivos, mas aqui o governo dá muita importância à indústria. Dentro das indústrias, a indústria automotiva, construção civil, são muito importantes para o governo. Também a petroquímica, que também é importante e elas, talvez por tradições históricas, mas também porque o Brasil tem realmente uma potência tradicional industrial, eles têm um foco muito forte nisso e bem menor nos serviços, embora os serviços representem 70% ou 80%, ou 60%, a maior parte do PIB. Isso é ruim. Tem um foco também na agricultura que é importante porque o Brasil é uma potência agrícola. Tem um foco na mineração, a extração de recursos naturais, que também é um foco normal. Como tem muitos focos, agricultura, indústria, construção civil, mineração, sobra pouco pra serviços. Nos serviços o que interessa muito ao governo são os bancos porque os bancos têm muitos recursos e esses recursos interessam. E também precisa ter um sistema financeiro forte porque isso é uma condição também da estabilidade do estado brasileiro. E aí realmente sobra pouco para o comércio e para os serviços como o turismo. Dentro disso o turismo é ainda menos valorizado pelo governo. Mas ele não é valorizado primeiro porque o governo não tem uma visão moderna do turismo e não

vou repetir, porque já te falei mil vezes, o melhor exemplo é a Copa. No momento da Copa que é o momento onde investimentos pesados são feitos no Brasil para justificar um evento que tem como maior interesse turístico o de abrir uma janela para o Brasil sobre o mundo inteiro, dezenas e dezenas de países, o que o governo faz? Ele nomeia um ministro e um responsável pela promoção do país, que são ingênuos e não têm o menor background para turismo. Um é um deputado de setenta anos que não tem energia para isso nem background, nem conhecimento, e reconhece que não tem conhecimento. O outro é um juiz federal que só sabe fiscalizar, multar e ameaçar, que está encarregado da promoção. E pra coroar o tempo, os dois se odeiam. É só ver isso, como o governo pode num momento tão chave e crítico colocar dois que, independentemente das coisas próprias, têm background zero para o cargo que eles ocupam, cargo de ministro, coordenador, ‘representador’, e cargo de promoção do turismo nesse momento. Então isso pra mim é o símbolo da falta de foco que o governo pode ter no turismo. Ele tem no discurso, mas não tem na realidade. O resultado é que hoje a gente está com 6 milhões, e a gente se gaba de ter 6 milhões e meio. A gente tem 6 milhões e meio desde o tempo que tinha 500 milhões de turistas no mundo, ou seja, se a gente vê o market share do Brasil no turismo internacional, ele caiu pela metade, ou seja, a gente fica feliz de ter o mesmo número, mas é absurdo porque o número global de turismo no mundo duplicou e a gente fica no mesmo. Então em market share a gente perdeu a metade, e isso é um sinal absoluto da falta de interesse.

FM- Perfeito. Você costuma usar, ou costuma pensar em usar o FOHB quando precisa de apoio coletivo?

RB- O tempo todo.

FM- Só para registrar. E quão efetiva você descreveria a atividade do FOHB no que diz respeito aos objetivos do setor junto ao governo? Considerando o governo, não só o executivo, mas também o legislativo e nas diferentes instâncias.

RB- Se eu considero os recursos à disposição do FOHB, que são basicamente as cotizações que as empresas afiliadas pagam, que representam um orçamento limitado, se eu comparo com o orçamento da Anfavea ou da FEBRABAN ou do Secovi, eu acho que é muito boa a eficiência. Se eu comparo, independentemente dos recursos, eu acho que ainda é fraco porque poderia fazer mais de uma forma mais abrangente e impulsionar projetos, entrar mais rápido nos outros, fazer mais coisas, abraçar mais, abrir mais frentes, que não tem como porque não temos recursos para isso. Mas mais uma vez, considerando os recursos e graças ao trabalho

que você faz, que o Roberto fez, que eu fiz na época, acho que ele está chegando num aproveitamento dos recursos que tem que é muito bom.

FM- Maravilha. Era isso. Muito obrigada!

APÊNDICE O – DIÁRIO DE CAMPO: OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NA BHA

A autora foi a Londres no período de 21 a 25 de novembro de 2014, com o objetivo de realizar as entrevistas relativas à BHA. Surpreendentemente, a executiva da associação, Sra. Ufi Ibrahim, convidou-a para observar o seu dia-a-dia, participando de reuniões e almoços e tendo a oportunidade de vivenciar o papel desempenhado por ela na associação.

As atividades foram, então, registradas neste diário de campo para que este integrasse os documentos a serem analisados pela autora.

21/11 – jantar

Durante o jantar foi possível compreender que há cinco principais campanhas conduzidas à época da elaboração desta pesquisa na BHA: indução da competitividade, pleiteando junto ao governo as iniciativas que permitirão que o Reino Unido seja mais competitivo internacionalmente, incluindo o *lobby* pela desregulamentação, pelo corte do VAT⁴⁴ ao turista e por melhorias na política de concessão de vistos; inspiração da nova geração, cuja missão é a de criar novos empregos no setor e de demonstrar o valor desses empregos na economia do Reino Unido; hotelaria responsável, que almeja definir, atingir, manter e comunicar os mais altos padrões e conquistas para o setor e seus clientes; fornecimento e segurança alimentar, cujo objetivo é explorar diferentes abordagens à gestão da segurança alimentar e do fornecimento responsável e às iniciativas do turismo gastronômico, trabalhando em parceria com a *Food Standards Authority*⁴⁵ e o governo e, por fim, tendências e desenvolvimento, que quer dizer compreender, por meio de pesquisas, e capitalizar sobre a evolução de todo o ambiente econômico, político e de negócios para o setor.

24/11 – almoço: The Good Hotel Guide – Richard Fraiman

O objetivo era de solicitar cooperação. O produto é um guia impresso feito cujas opiniões sobre os hotéis são feitas pelos próprios usuários; uma espécie de TripAdvisor, mas impresso

⁴⁴ *Value-added tax*, o que seria, grosseiramente, um imposto equivalente ao imposto sobre serviços – ISS no Brasil, considerando a sua incidência sobre hospedagem, embora o VAT seja federal e o ISS, municipal.

⁴⁵ Autoridade alimentar, comparável à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA no Brasil.

e com foco nos mais velhos. Ficou evidente que um dos assuntos debatidos no seu dia a dia é a comercialização e distribuição hoteleira.

24/11 – 14h30min: reunião com Adele, treinadora técnica certificada para dar aula de gastronomia e hotelaria

A preocupação dela era garantir que as micro e pequenas empresas fossem incluídas nos padrões estabelecidos para o setor de hotelaria e turismo pela *People First*, uma agência de caridade que treina pessoas para o trabalho, e não que somente os grandes pautassem os padrões. Pediu ajuda da Ufi para isso.

24/11 – 15h30min: reunião com Jackie Grech, diretora jurídica da associação

Sobre a organização da primeira reunião do comitê jurídico para obter subsídios para a atuação da BHA no que diz respeito às relações governamentais. O reporte da Jackie foi no sentido de informar a Ufi que a reunião já tinha a presença das redes locais mais importantes confirmadas.

24/11 – 17h: reunião com um representante de jogos que gostaria de unir esforços com a BHA

25/11 – almoço: Simon Tarr – People First

Seu objetivo era obter o aval e a cooperação da BHA, que vinha fazendo tremendo sucesso com o programa *The Big Hospitality Conversation* em termos de ocupação de empregos; entretanto, pelo fato de que não estava claro para a Ufi o porquê da People First se basear nas grandes empresas para formatar os seus programas de treinamento (vide reunião com Adele), ela optou por estudar melhor a questão antes de declarar o seu apoio.

APÊNDICE P – TABELAS IBGE

Tabela 1 – Evolução do número de empresas, pessoal ocupado, salários e retiradas e receita líquida nos setores da indústria, comércio e serviços do Brasil (2002 - 2011)

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nº de empresas										
Indústria	135.129	138.612	143.979	147.413	154.988	279.820	309.089	299.082	299.862	312.482
Comércio	1.188.994	1.365.136	1.346.447	1.393.496	1.521.259	1.330.677	1.402.075	1.439.574	1.498.438	1.570.960
Serviços	919.364	844.444	948.420	913.249	934.846	793.928	848.970	912.556	969.066	1.081.012
% crescimento										
Indústria	-	2,58%	3,87%	2,39%	5,14%	80,54%	10,46%	-3,24%	0,26%	4,21%
Comércio	-	15%	-1%	3%	9%	-13%	5%	3%	4%	5%
Serviços	-	-8,15%	12,31%	-3,71%	2,36%	-15,07%	6,93%	7,49%	6,19%	11,55%
Pessoal ocupado (A)										
Indústria	5.557.798	5.971.280	6.398.879	6.430.682	6.768.131	7.457.969	7.840.905	7.878.307	8.387.141	8.634.636
Comércio	5.726.042	6.270.780	6.440.382	6.915.768	7.557.125	7.574.853	8.147.404	8.672.258	9.141.766	9.795.861
Serviços	6.784.313	6.478.666	7.581.552	7.501.129	8.079.792	8.371.724	9.067.124	9.633.303	10.449.516	11.398.299
% crescimento										
Indústria	-	7,44%	7,16%	0,50%	5,25%	10,19%	5,13%	0,48%	6,46%	2,95%
Comércio	-	9,51%	2,70%	7,38%	9,27%	0,23%	7,56%	6,44%	5,41%	7,16%
Serviços	-	-4,51%	17,02%	-1,06%	7,71%	3,61%	8,31%	6,24%	8,47%	9,08%
Salários e retiradas (B)										
Indústria	R\$69.428.207.000	R\$83.207.134.000	R\$95.558.656.000	R\$105.547.906.000	R\$118.031.908.000	R\$132.343.766.000	R\$153.009.632.000	R\$163.496.801.000	R\$188.820.071.000	R\$214.851.185.000
Comércio	R\$31.769.895.000	R\$38.782.038.000	R\$43.814.772.000	R\$51.885.680.000	R\$61.271.862.000	R\$69.951.488.000	R\$82.440.572.000	R\$93.519.899.000	R\$110.171.430.000	R\$130.205.016.000
Serviços	R\$55.747.228.000	R\$61.715.208.000	R\$82.423.457.000	R\$81.571.213.000	R\$93.894.277.000	R\$106.328.096.000	R\$126.639.617.000	R\$143.012.201.000	R\$170.506.282.000	R\$202.703.377.000
% crescimento										
Indústria	-	19,85%	14,84%	10,45%	11,83%	12,13%	15,62%	6,85%	15,49%	13,79%
Comércio	-	22,07%	12,98%	18,42%	18,09%	14,17%	17,85%	13,44%	17,81%	18,18%
Serviços	-	10,71%	33,55%	-1,03%	15,11%	13,24%	19,10%	12,93%	19,22%	18,88%
Receita líquida (C)										
Indústria	R\$908.460.182.000	R\$1.097.341.762.000	R\$1.154.665.941.000	R\$1.355.945.867.000	R\$1.466.155.791.000	R\$1.485.478.793.000	R\$1.846.097.186.000	R\$1.701.748.414.000	R\$1.959.060.950.000	R\$2.205.457.805.000
Comércio	R\$543.931.023.000	R\$675.587.092.000	R\$784.165.580.000	R\$927.933.335.000	R\$1.082.282.852.000	R\$1.205.905.661.000	R\$1.441.571.275.000	R\$1.566.545.188.000	R\$1.826.496.996.000	R\$2.137.286.845.000
Serviços	R\$297.150.400.000	R\$321.831.774.000	R\$450.090.757.000	R\$443.432.802.000	R\$492.249.503.000	R\$572.089.559.000	R\$671.841.802.000	R\$743.247.236.000	R\$856.120.235.000	R\$1.004.295.328.000
% crescimento										
Indústria	-	20,79%	5,22%	17,43%	8,13%	1,32%	24,28%	-7,82%	15,12%	12,58%
Comércio	-	24,20%	16,07%	18,33%	16,63%	11,42%	19,54%	8,67%	16,59%	17,02%
Serviços	-	8,31%	39,85%	-1,48%	11,01%	16,22%	17,44%	10,63%	15,19%	17,31%

Fontes: Pesquisa Industrial Anual (IBGE, 2003 a 2011), Pesquisa Anual de Comércio (IBGE, 2003 a 2011) e Pesquisa Anual de Serviços (IBGE, 2003 a 2011). Elaboração da autora. No período de execução desta pesquisa, os dados estavam disponíveis até o ano de 2011.

Tabela 2 – Evolução das relações entre os salários e retiradas e a receita por pessoa ocupada nos setores da indústria, comércio e serviços do Brasil (2002 - 2011)

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Salários e retiradas por pessoa ocupada (B/A)										
Indústria	R\$12.492,03	R\$13.934,56	R\$14.933,66	R\$16.413,17	R\$17.439,37	R\$17.745,28	R\$19.514,28	R\$19.421,64	R\$22.513,04	R\$24.882,48
Comércio	R\$5.548,32	R\$6.184,56	R\$6.803,13	R\$7.502,52	R\$8.107,83	R\$9.234,70	R\$10.118,63	R\$10.783,80	R\$12.051,44	R\$13.291,84
Serviços	R\$8.217,08	R\$9.525,91	R\$10.871,58	R\$10.874,52	R\$11.620,88	R\$12.700,86	R\$13.966,90	R\$14.845,60	R\$16.317,15	R\$17.783,65
% crescimento										
Indústria	-	11,55%	7,17%	9,91%	6,25%	1,75%	9,97%	-0,47%	15,92%	10,52%
Comércio	-	11,47%	10,00%	10,28%	8,07%	13,90%	9,57%	6,57%	11,76%	10,29%
Serviços	-	15,93%	14,13%	0,03%	6,86%	9,29%	9,97%	6,29%	9,91%	8,99%
Receita líquida por pessoa ocupada (C/A)										
Indústria	R\$163.456,86	R\$183.769,94	R\$180.448,16	R\$210.855,69	R\$216.626,39	R\$199.180,07	R\$235.444,40	R\$216.004,33	R\$233.579,11	R\$255.419,89
Comércio	R\$94.992,50	R\$107.735,73	R\$121.757,62	R\$134.176,47	R\$143.213,57	R\$159.198,56	R\$176.936,27	R\$180.638,67	R\$199.796,95	R\$218.182,64
Serviços	R\$43.799,63	R\$49.675,62	R\$59.366,57	R\$59.115,47	R\$60.923,54	R\$68.335,93	R\$74.096,46	R\$77.153,94	R\$81.929,18	R\$88.109,23
% crescimento										
Indústria	-	12,43%	-1,81%	16,85%	2,74%	-8,05%	18,21%	-8,26%	8,14%	9,35%
Comércio	-	13,41%	13,02%	10,20%	6,74%	11,16%	11,14%	2,09%	10,61%	9,20%
Serviços	-	13,42%	19,51%	-0,42%	3,06%	12,17%	8,43%	4,13%	6,19%	7,54%

Fontes: Pesquisa Industrial Anual (IBGE, 2003 a 2011), Pesquisa Anual de Comércio (IBGE, 2003 a 2011) e Pesquisa Anual de Serviços (IBGE, 2003 a 2011). Elaboração da autora. No período de execução desta pesquisa, os dados estavam disponíveis até o ano de 2011.