

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
ROSEMEIRE RODRIGUES JUNQUEIRA**

**STAKEHOLDERS E HOTELARIA
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: BLUE TREE HOTELS,
BOURBON HOTÉIS & RESORTS E REDE ESTANPLAZA**

São Paulo
2011

ROSEMEIRE RODRIGUES JUNQUEIRA

**STAKEHOLDERS E HOTELARIA
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: BLUE TREE HOTELS,
BOURBON HOTÉIS & RESORTS E REDE ESTANPLAZA**

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

São Paulo
2011

ROSEMEIRE RODRIGUES JUNQUEIRA

**STAKEHOLDERS E HOTELARIA
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: BLUE TREE HOTELS,
BOURBON HOTÉIS & RESORTS E REDE ESTANPLAZA**

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

Aprovado em

Prof^ª. Dra. Elizabeth Kyoko Wada / UAM

Prof. Dr. José Alberto C. dos Santos Claro/ UMESP

Prof. Dr. Renê Corrêa Nascimento /UAM

Ao meu marido José Carlos e aos
meus filhos Ióri e Cora.

AGRADECIMENTOS

O aprendizado nos leva ao prazer do saber e nos torna mais acessíveis e abertos em relação ao novo, ao diferente. Dá-nos a consciência de que temos muito o que ensinar e mais ainda o que aprender. Gostaria de agradecer a todas as pessoas que acreditam no ensino e lutam para que o conhecimento faça parte da rotina das pessoas, que, através da humildade e da crença no ser humano se empenham para vencer os desafios e mudar a realidade da educação em nosso país.

Agradeço à professora Elizabeth Wada, que durante todo o curso me incentivou e me proporcionou a inserção em um processo de aprendizado que se renova continuamente. Com a sua experiência, cultura, integridade e dignidade me fez acreditar que poderia ultrapassar limites aparentemente intransponíveis. Agradeço-a pela dedicação e empenho que dispensou ao longo desses meses para produção desse trabalho.

À professora Mirian Rejowski, pela qual sinto grande respeito e admiração, foi a pessoa que conseguiu me ajudar nos momentos em que as dúvidas e incertezas estavam latentes pela minha indefinição quanto ao tema desta pesquisa. Sua sabedoria e dedicação incentivaram minhas decisões, assim como sua compreensão e paciência em me ouvir, ler os ensaios do pré-projeto e me indicar o caminho a seguir, foram determinantes para meu aprendizado e realização como pesquisadora.

Aos professores Airton, Renê, Sênia, Rosário e Luiz Otávio, tenho também que lhes dizer muito obrigada, pois foram responsáveis pela transformação e renovação do meu conhecimento, contribuindo tanto para o meu crescimento pessoal como intelectual.

Enfim, agradeço a todos os professores e colegas, que durante o nosso relacionamento, me proporcionaram uma visão mais ampla e humana de como podemos enriquecer o aprendizado convivendo com pessoas e grupos de diferentes áreas do conhecimento em busca de um objetivo comum. Esse tempo que passamos juntos entre dedicação, realizações, frustrações e gargalhadas, com certeza ficará em nossa memória pelo resto de nossas vidas.

Rose Junqueira

Só se descobrem novas terras quando se concorda em ficar muito tempo
sem ver terra firme.

André Gide

RESUMO

A pesquisa sobre a gestão organizacional voltada para o relacionamento com os *stakeholders* refere-se à importância da construção do envolvimento de vários grupos no desenvolvimento dos negócios de forma a criar e distribuir valor. A investigação no que diz respeito à gestão de *stakeholders*, ainda é incipiente no Brasil, principalmente em pequenas e médias empresas. Um estudo mais profundo que possa enriquecer esse conhecimento, justifica-se pela contribuição para uma melhor compreensão sobre a gestão de *stakeholders* e sua relevância no desempenho das organizações; alia-se, também, ao objetivo de buscar interfaces com a hospitalidade e com a gestão do relacionamento com o cliente. Pesquisam-se os modelos de gestão do relacionamento com os *stakeholders* já existentes, com enfoque na gestão da rede hoteleira, analisando sua estratégia e aplicação por meio das atitudes e ações estabelecidas com os *stakeholders*. Para uma melhor visualização e entendimento dessa estratégia voltada para a gestão com os *stakeholders* e seu aproveitamento nas redes hoteleiras, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza exploratória que deu origem a problemática da pesquisa e aos pressupostos. Devido à complexidade que envolve o estudo das ciências sociais, principalmente no que se refere à gestão nas organizações, a abordagem qualitativa com a metodologia voltada para o estudo de casos múltiplos foi a mais adequada para a investigação empírica. Para essa investigação foram selecionadas três redes de hotéis por reunirem características que viabilizariam a análise comparativa do estudo de acordo com o método sugerido por Yin (2010), em que foram utilizadas para coleta de dados, três fontes de evidências: entrevistas, observações diretas e documentação. Por intermédio dessa pesquisa foi possível identificar que, por meio de uma gestão voltada para a transparência, para a ética, para os valores e principalmente para o respeito mútuo, a estratégia pode ser mais colaborativa e resultar no aumento da sustentabilidade das organizações. Desse modo, é necessário que as ferramentas de gestão de *stakeholders* façam sistematicamente parte da elaboração e desenvolvimento da estratégia com o objetivo de mitigar o risco de dispersão de esforços em relação às ações empregadas na condução da administração.

Palavras-chave: *Stakeholders*. Hospitalidade. Relacionamento. Serviços. Hotelaria.

ABSTRACT

The research about organizational management driven to the relationships with Stakeholders refers to the importance of the commitment of the various groups in the business development aiming the creation and distribution of values. The research regarding the management of stakeholders is still incipient in Brazil, especially in small and medium businesses. Therefore, further study that can enrich this knowledge is justified by the contribution to a better understanding of stakeholder management and its relevance in the performance of organizations, especially when the major objective is the search for interfaces with hospitality and the customer relationship management. Management models of the relationship with existing stakeholders are surveyed, focusing on the management of the hotel chains, analyzing the strategy and its implementation through attitudes and actions established with the stakeholders. For a better view and understanding of this strategy towards management with the stakeholders and the usage of this strategy in hotel chains, an exploratory research was developed. Due to the complexity involved in the study of social sciences, especially dealing with management in organizations, the qualitative approach to the methodology focused on the multiple case studies was the most suitable for the empirical investigation. Three hotel chains were selected, with features that allowed a comparative analysis of the study according to the method suggested by Yin (2010), with three sources of evidence: interviews, direct observations and documentation. Through this research, it was found that, through transparency, ethics, values and especially mutual respect clearly shown by the management, the strategy can be more collaborative and result in increasing the sustainability of organizations. Thus, it is necessary to provide the management tools to make stakeholders systematically part of the preparation and development of the strategy with the objective of mitigating the risk of fragmentation of all the efforts towards the major objectives of an organization.

Key-words: Stakeholders. Hospitality. Relationship. Services. Hotel Management.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Rede de hotéis selecionados para estudo..... | 18 |
| Quadro 2 - Pontos fortes e pontos fracos das fontes de evidências | 21 |
| Quadro 3 - Tipos de <i>stakes</i> | 26 |
| Quadro 4 - Aspectos gerais dos princípios éticos | 39 |
| Quadro 5 - Fases e dimensões do processo de compra nos canais eletrônicos..... | 51 |
| Quadro 6 - Seleção dos <i>stakeholders</i> e visão dos entrevistados na rede Blue Tree | 72 |
| Quadro 7 - Seleção dos <i>stakeholders</i> e visão dos entrevistados na rede Bourbon | 78 |
| Quadro 8 - Seleção dos <i>stakeholders</i> e visão dos entrevistados na rede Estanplaza | 84 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Cronologia dos conceitos de <i>stakeholders</i> | 24 |
| Tabela 2 - Importância e definições dos atributos dos <i>stakeholders</i> | 30 |
| Tabela 3 - Matriz dos <i>stakeholders</i> versus questões relevantes | 31 |
| Tabela 4 - Ações e gestão das relações com <i>stakeholders</i> na rede Blue Tree | 73 |
| Tabela 5 - Atitudes e práticas da hospitalidade na rede Blue Tree..... | 75 |
| Tabela 6 - Ações e gestão das relações com os <i>stakeholders</i> na rede Bourbon | 80 |
| Tabela 7 - Atitudes e práticas da hospitalidade na rede Bourbon..... | 82 |
| Tabela 8 - Ações e gestão das relações com os <i>stakeholders</i> na rede Estanplaza | 86 |
| Tabela 9 - Atitudes e práticas da hospitalidade na rede Estanplaza | 88 |
| Tabela 10 - Quatro grupos considerados mais importantes pelas organizações..... | 89 |
| Tabela 11 - <i>Stakeholders</i> considerados mais relevantes pelas organizações..... | 90 |
| Tabela 12 - Gestão das relações com a comunidade | 91 |
| Tabela 13 - Gestão das relações com os concorrentes..... | 92 |
| Tabela 14 - Gestão das relações com os consumidores..... | 93 |
| Tabela 15 - Gestão das relações com os funcionários | 94 |
| Tabela 16 - Gestão das relações com os intermediários | 96 |
| Tabela 17 - Gestão das relações com os investidores..... | 96 |
| Tabela 18 - Gestão das relações com a mídia..... | 97 |
| Tabela 19 - Atitudes e práticas da hospitalidade | 98 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Grupos ou indivíduos ligados à organização | 27 |
| Figura 2 - Negócios e o relacionamento com <i>stakeholders</i> | 33 |
| Figura 3 - Pirâmide representativa - responsabilidade social corporativa | 35 |
| Figura 4 - <i>Stakeholders</i> e princípios - abordagem de estratégia empresarial | 38 |
| Figura 5 - Modelo de mídia modular | 46 |
| Figura 6 - Fluxo da informação nos novos tempos da mídia..... | 49 |
| Figura 7 - Inventário de interação com o cliente | 56 |
| Figura 8 - Tipologia de valor de clientes | 60 |
| Figura 9 - Construção dos valores | 64 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| |
|---|
| ABRACORP – Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas |
| CMP - Clientes de Maior Potencial |
| CMV - Clientes de Maior Valor |
| CRM – Customer Relationship Management |
| CRS – Central Reservation System |
| CSR - Corporate Social Responsibility |
| FAVECC – Fórum das Agências de Viagem Especializadas em Contas Comerciais |
| LTV - Lifetime Value |
| SRI - Stanford Research Institute |
| USP - Universidade de São Paulo |

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| INTRODUÇÃO | 13 |
| CAPÍTULO 1 – STAKEHOLDERS..... | 24 |
| 1.1 CONCEITOS DE <i>STAKEHOLDERS</i> | 24 |
| 1.2 SELEÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> | 29 |
| 1.3 DIÁLOGO E RESPONSABILIDADE SOCIAL COM OS <i>STAKEHOLDERS</i> | 32 |
| 1.4 ESTRATÉGIA – VALOR E ÉTICA..... | 36 |
| CAPÍTULO 2 - RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES..... | 41 |
| 2.1 RELACIONAMENTO E HOSPITALIDADE | 41 |
| 2.2 COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO DE FUNDAMENTAÇÃO PARA O RELACIONAMENTO | 45 |
| 2.3 INTERAGINDO COM O CLIENTE POR INTERMÉDIO DA INFORMAÇÃO | 54 |
| 2.4 A IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE EM UM EFICIENTE RELACIONAMENTO | 58 |
| 2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES | 62 |
| CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO | 67 |
| 3.1 CASO 1 – BLUE TREE HOTELS | 69 |
| 3.1.1 <i>Caracterização e fundamentos da organização</i> | 69 |
| 3.1.2 <i>Stakeholders e sua relevância para a organização</i> | 71 |
| 3.1.3 <i>Gestão das relações com os stakeholders</i> | 73 |
| 3.1.4 <i>Atitudes e prática da hospitalidade na condução do relacionamento</i> | 75 |
| 3.2 CASO 2 - BOURBON HOTÉIS & RESORTS..... | 77 |
| 3.2.1 <i>Caracterização e fundamentos da organização</i> | 77 |
| 3.2.2 <i>Stakeholders e sua relevância para a organização</i> | 78 |
| 3.2.3 <i>Gestão das relações com os stakeholders</i> | 79 |
| 3.2.4 <i>Atitudes e prática da hospitalidade na condução do relacionamento</i> | 81 |
| 3.3 CASO 3 - REDE ESTANPLAZA..... | 82 |
| 3.3.1 <i>Caracterização e fundamentos da organização</i> | 82 |
| 3.3.2 <i>Stakeholders e sua relevância para a organização</i> | 83 |
| 3.3.3 <i>Gestão das relações com os stakeholders</i> | 85 |
| 3.3.4 <i>Atitudes e prática da hospitalidade na condução do relacionamento</i> | 87 |
| 3.4 ANÁLISE COMPARATIVA | 88 |
| 3.4.1 <i>Principais stakeholders e sua relevância</i> | 89 |
| 3.4.2 <i>Relacionamento com os stakeholders</i> | 91 |
| 3.4.3 <i>Hospitalidade</i> | 97 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 99 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 104 |
| APÊNDICE A – CONCEITO E MAPA REPRESENTATIVO DE STAKEHOLDER | 109 |

| | |
|--|------------|
| APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA | 110 |
| APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS DE ACORDO COM SUA RELEVÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO | 111 |
| APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GRUPOS | 112 |
| APÊNDICE E – AUTORIZAÇÕES PARA ENTREVISTAS | 113 |
| APÊNDICE F – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS | 120 |

INTRODUÇÃO

A administração organizacional atravessa por um processo de aprendizagem e de renovação do conhecimento na busca de um desempenho mais eficiente, em que, com a economia do conhecimento, as organizações adquirem fortes responsabilidades sociais além de se mostrarem eficientes no desenvolvimento da inovação e da colaboração dos grupos envolvidos no negócio. A integração da sociedade tanto pela comunicação como pela facilidade de deslocamento muda o comportamento competitivo das organizações, direcionando-as para uma concorrência global.

O país mostrou-se mais competitivo nos últimos anos e com elevação no crescimento econômico. De acordo com dados do Ministério do Turismo (2011), o aumento da renda média da população e a emergência de uma nova classe média, fortaleceram a economia no setor de turismo com destaque tanto no desenvolvimento econômico como no social. Cabe ao setor hoteleiro acompanhar essa tendência, aumentando suas competências mais elevadas com maior produtividade e competitividade, tanto por meio de modernização, e ampliação da oferta de equipamentos que atenda todas as classes sociais, como, a utilização de pilares estratégicos de negócios que visem à aproximação com as partes inseridas, envolvidas e interessadas no negócio como; funcionários, fornecedores, distribuidores, comunidade, clientes entre outros, ou seja, seus *stakeholders*. Freeman et al (2007) definem *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou que pode ser afetado pelo desenvolvimento das atividades de uma corporação.

Nesta conjunção, as empresas se tornam mais complexas e necessitam usar, desenvolver e disseminar seu conhecimento pela organização com seus *stakeholders*, os quais se têm responsabilidades a serem cumpridas. A definição das estratégias, neste sentido, pode levar em consideração o desempenho e envolvimento, não só da organização, mas também dos grupos que interferem e contribuem para o seu sucesso e sobrevivência. O estudo colabora com a estratégia voltada para os *stakeholders* desde 1963, com o primeiro documento, em um memorando da *Stanford Research Institute* (SRI) citado por Freeman e Reed em 1983. A pesquisa sobre o tema continua contribuindo de uma forma empírica, em que, se analisa a realidade das empresas para saber de fato quem pode afetar ou ser afetado diretamente pela efetivação dos objetivos de uma organização, conforme dito por Freeman (1984).

De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997) a abordagem dos *stakeholders* tem sido fundamental para a compreensão da empresa sobre seu papel e responsabilidade para

com essas partes, os autores citam Jones (1980) exatamente para enfatizar sobre a importância da declaração a respeito da responsabilidade social corporativa, onde diz que as empresas têm obrigações com os seus grupos constituídos na sociedade, que vão além dos contratos ou das leis escritas já estabelecidas.

A abordagem da hospitalidade surgiu justamente para que se possa ampliar o estudo levando em consideração as relações entre estes grupos, em que, muitas vezes, as leis não escritas operam sobre as escritas nas relações humanas. Para Raffestin (1997) a hospitalidade está enraizada na cultura, sendo um elemento de um culto que se perpetuou ao tempo sob novas formas e que ultrapassa a relação do encontro entre aquele que recebe e aquele que é recebido. A hospitalidade pode ser compreendida pela troca de conhecimento que um indivíduo tanto mantém com o outro como por meio dele mesmo.

A hotelaria foi considerada neste trabalho como um lugar adequado para o exercício da Hospitalidade, desde que seja estabelecido um esforço entre todos os envolvidos com a organização, funcionários – investidores – clientes – fornecedores, e outros, visando maior inclusão interpessoal no relacionamento a partir do contato instituído no encontro. Camargo (2008 p. 41) reforça este pensamento quando diz que, “Tal qual em todas as áreas profissionais, nas quais ocorrem contatos interpessoais, a hotelaria jamais será tão profissional, a ponto de exercer apenas o contrato e bloquear o sistema de dádiva, que continua vivo”. Com características diferenciadas, o setor de serviços pode ter uma preocupação com seus clientes, pois o contato com ele é pessoal e ele acompanha diretamente a execução dos serviços prestados. Os serviços são abstratos, não podendo ser trocados ou corrigidos, portanto, é necessário, uma maior proximidade e conhecimento dos clientes e, também daqueles que estão envolvidos nos objetivos da empresa para que haja o sucesso do empreendimento.

O ser humano interage com o meio por intermédio da socialização, onde a interação acontece quando a cultura existente entre os grupos já está estabelecida pelas regras e códigos de conduta, está entranhada na identidade do indivíduo. Dencker (2010) descreve que essa interação ocorre pelo aprendizado com o meio, em que a comunicação pelas diferentes formas de linguagem assume um papel essencialmente simbólico na construção do conhecimento, que molda o comportamento em prol do relacionamento de grupos sociais. A capacidade do indivíduo em transpor e agregar valores diferentes à sua formação em um processo de criação e aprendizado lhe difere de outros grupos, eles podem partilhar de uma mesma concepção comportamental e cultural com a comunidade e apresentar individualidades e características unicamente de seu núcleo familiar.

A eficácia da comunicação depende de diversos aspectos, como a cultura, o contexto, o meio, o nível social e todas as formas de interferências existentes no processo. Segundo Poser (2005) a comunicação é a base inicial do relacionamento, tanto em nossa vida pessoal como em nossos relacionamentos empresariais e profissionais. Ela pode definir o sucesso de uma boa interatividade por meio da priorização da ética, da confiança e de outros atributos pessoais, que por intermédio de estratégias adequadas e preparo individual, mantém o interesse pela manutenção da relação. Vê-se, a necessidade das empresas utilizarem todo o potencial de comunicação e de atitude em relação a suas ações para interagir com seus *stakeholders*, que atualmente, por intermédio da interatividade, as empresas podem construir relacionamentos duradouros, em que se fortifique o conhecimento e a relação com cada um deles, tais ações permitem montar estratégias orientadas para todos os envolvidos no negócio e não simplesmente a produtos como muitas outras empresas que ainda não despertaram para esta realidade, continuam fazendo. O relacionamento é o alicerce para que se mantenha o contato entre seres humanos, a comunicação por meio de seus códigos, como postura, gestos, olhares e feições, podem aproximar ou distanciar as pessoas exatamente pela leitura desses códigos. São eles que demonstram os reais sentimentos e intenções dos interlocutores envolvidos no contato.

A gestão do relacionamento com o cliente (CRM) é um dos processos disponíveis no ambiente corporativo, que possibilita, por intermédio do uso da tecnologia e práticas empresariais adequadas, o estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos mais próximos, personalizados e de longo prazo com o cliente. Estes processos, são baseados em relações humanas, intermediados por uma cultura organizacional voltada para administração de relacionamentos, que por meio da identificação, diferenciação, manutenção e desenvolvimento dos melhores clientes, priorizam e individualizam o atendimento de acordo com suas necessidades e expectativas. Swift (2001), diz que a tecnologia aliada a processos e cultura da empresa poderá, por meio de um banco de dados, armazenar as informações coletadas ao longo do relacionamento com o cliente, e correlacioná-las de forma integrada, para se ter um banco de conhecimento consistente e confiável. Porém, não é a tecnologia que constrói as relações com os clientes, e sim o processo cultural aliado ao envolvimento da alta administração da empresa, área de informática, funcionários e outros *stakeholders* envolvidos que, por intermédio do direcionamento estabelecido, podem manter uma convivência de confiança e humanização, voltados tanto para o cliente como para todos os envolvidos no negócio da organização, de forma que se crie valor para ambas.

Dentro de uma visão ampla e interdisciplinar do campo da Hospitalidade, onde áreas como Antropologia, Sociologia, História, Geografia, Política, Economia, Administração, Educação, Comunicação, Arquitetura, Urbanismo e Planejamento Ambiental, além de outras, se integram dentro de um novo conceito, a pesquisa foi viabilizada dentro de um contexto mais amplo da realidade. Morin (2008) considera que a pesquisa pode envolver um contexto mais abrangente da realidade, rompendo com o paradigma vigente onde os progressos do conhecimento estão dispersos, desunidos, devido à especialização, e não consideram ou integram os contextos, as globalidades e as complexidades do mundo contemporâneo. Os problemas fundamentais e os problemas globais são eliminados das ciências disciplinares, perdem as suas aptidões naturais para contextualizar os saberes bem como para integrá-los nos seus conjuntos naturais. Assim, faz-se necessário desenvolver uma visão capaz de situar o conjunto do conhecimento. Não importa a quantidade e a sofisticação de uma disciplina que contribui isoladamente, mas sim colocar esse conhecimento no contexto geral e conhecer não uma parte da realidade, mas quantas forem possíveis.

As organizações hoteleiras inseridas no contexto global lidam com diversidades culturais, ambientais, inovações, relações sociais e outras, elas dependem de flexibilidade e agilidade para se manterem competitivas em um mercado que se encontra em mudanças e amadurecimento. Segundo Bonfato (2006, p. 13) “A atividade hoteleira no Brasil passa por transformações que convergem para consolidá-la como ramo econômico importante, habitado por organizações, quer ligadas a redes, quer independentes, cada vez mais competentes e eficazes”. O aumento de investimentos no setor e também uma maior competição, que, com a globalização da economia, o acesso a Internet e uma competitividade acirrada, provocam uma mudança radical na forma de fazer negócios.

Com a intenção de se ter um entendimento a respeito de algumas práticas administrativas aplicadas pelas empresas hoteleiras, a pesquisa iniciou em 2008, com o objetivo de explorar a forma como o hotel se relacionava com o cliente e sua estratégia para alcançar os objetivos. Nesse momento da pesquisa percebeu-se o uso da prática da hospitalidade na condução do relacionamento estabelecido com os clientes e o envolvimento e comprometimento dos funcionários e da alta cúpula. Desse estudo inicial, originou o artigo intitulado: A hospitalidade enquanto competência essencial na gestão do relacionamento

com o cliente – Gran Estanplaza, São Paulo, 2010.¹ Ao concluir esses estudos, os quais foram fundamentais para a compreensão e alinhamento do tema proposto, percebeu-se que seria enriquecedor para a pesquisa a abordagem do relacionamento com os *stakeholders*, isto, visto o envolvimento de outros grupos na condução do relacionamento com o cliente nas empresas hoteleiras.

Após aprofundamento do estudo, reuniões de orientação, participação em grupo de pesquisa, palestras e com um conhecimento mais amplo sobre a gestão do relacionamento e as práticas da hospitalidade em uma rede de hotéis, e também com a ampliação da bibliográfica sobre a teoria dos *stakeholders*, levantou-se a seguinte questão de investigação: A gestão de *stakeholders* melhora a administração nas empresas hoteleiras?

Propõe-se, como objetivo geral da pesquisa, compreender os *stakeholders* e sua relação com a administração hoteleira.

Como objetivos específicos, procuram-se: observar se as organizações hoteleiras elaboram sua estratégia de modo que contribua para o relacionamento entre os diferentes *stakeholders*; compreender a relação existente entre o consumidor e os outros grupos ou indivíduos envolvidos no desempenho das organizações hoteleiras; compreender se há prática da hospitalidade nas relações entre os seus *stakeholders*.

Com base nas investigações preliminares pode-se chegar aos seguintes pressupostos: a gestão de *stakeholders* ocorre como parte da estratégia da empresa e contribui para o relacionamento entre esses diferentes grupos; as organizações, por priorizarem o relacionamento com o consumidor, geram desequilíbrio nas relações com os outros grupos; as empresas hoteleiras adotam práticas de hospitalidade no relacionamento com os *stakeholders*.

Com a revisão da literatura, investigação preliminar, produção científica e conversa com especialistas sobre o tema proposto neste estudo, chegou-se primeiramente à definição do problema e dos objetivos, e, devido à complexidade que envolve o estudo das ciências sociais, principalmente no que se refere à gestão nas organizações, a abordagem qualitativa com a metodologia voltada para o estudo de caso, seria a mais adequada para a investigação empírica, pois permitiu aos investigadores a compreensão dos acontecimentos da vida real e interpretá-los para a compreensão do fenômeno em questão. Yin (2010, p.24) colabora com este raciocínio quando diz que o estudo de caso “é usado em muitas situações, para

¹ Artigo escrito com a professora Dra Elizabeth Kyoko Wada. Apresentado no VII seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo em setembro de 2010

contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”, e sugere o método do estudo de casos múltiplos para possibilitar a análise comparativa.

Foram selecionadas três redes de hotéis por reunirem características que viabilizariam a análise comparativa do estudo de acordo com o método sugerido por Yin (2010). As três organizações hoteleiras, Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanplaza, atuam no mesmo setor, possuem unidades na cidade de São Paulo, com capital 100% nacional e juntas, contam com um volume de negócios de 605 milhões de reais, possuem 51 empreendimentos entre nacionais e internacionais, 8.500 unidades habitacionais, empregam 6.345 pessoas e uma ocupação média entre 68 a 80% (Quadro 1). A organização que está a mais tempo no mercado é a rede Bourbon, com 48 anos de idade, seguida pela rede Estanplaza com 14 e Blue Tree com 12 anos.

Quadro 1 - Rede de hotéis selecionados para estudo

| Rede de Hotéis | Localização | Nacionalidade | Volume de negócios em milhões | Nº Empreendimentos | Empregados | Apartamentos | Ocupação média % |
|----------------|---|-------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------|--------------|------------------|
| Blue Tree | São Paulo, Sul, Sudeste, Nordeste e Norte. Argentina e Chile. | Capital 100% brasileiro | 275 | 28 | 4.000 | 4.503 | 75 |
| Bourbon | São Paulo, SP Sul, Sudeste | Capital 100% brasileiro | 200 | 11 | 1.567 | 2.567 | 70 |
| Estanplaza | São Paulo, SP | Capital 100% brasileiro | 130 | 12 | 778 | 1.400 | 68 |
| Totais | | | 605 | 51 | 6.345 | 8.500 | |

Fonte: Elaboração da autora com base no levantamento de dados secundários (2011)

Na preparação da coleta de dados, utilizou-se da estratégia sugerida por Yin (2010), com a elaboração de um protocolo de estudo de caso que contém, além dos instrumentos para a coleta de dados, procedimentos e regras gerais a serem seguidas na pesquisa de campo, com o intuito de prover maior credibilidade à pesquisa e orientar o pesquisador na condução de seu estudo. Para a coleta de dados o autor cita seis fontes de evidências mais usadas em estudo de caso, a saber: documentação, registros em arquivos, entrevista, observação direta, observação participativa e artefatos físicos.

Nesse estudo foram escolhidas três fontes de evidências: entrevistas, observações diretas e documentação. A primeira, entrevistas semi-estruturadas, com tópicos de discussão aberta direcionada aos principais dirigentes de cada organização foi o principal instrumento de pesquisa. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, algumas se prolongaram por mais tempo, de acordo com a disponibilidade do entrevistado. Para cada entrevistado foi enviado previamente, via e-mail, uma autorização para realização das entrevistas (Apêndice A), onde inicialmente se agradece ao mesmo e, esclarece que as entrevistas serão gravadas para que se tenha maior segurança de todos os comentários, e serão posteriormente transcritas, eliminando as pausas, interjeições, hesitações ou outros aspectos da comunicação. No início da entrevista foi apresentado ao entrevistado uma ficha com o conceito de *stakeholder* e um diagrama representando os grupos ou indivíduos ligados a uma organização, conforme dito por Freeman et al (2007) (Apêndice B). Esta apresentação inicial ofereceu subsídios para o andamento da entrevista, conforme roteiro elaborado (Apêndice C). No tópico “identificação dos *stakeholders*” do roteiro de entrevista, foi entregue ao entrevistado um quadro para a classificação quanto à relevância de 13 grupos previamente sugeridos (Apêndice D).

Para a seleção dos entrevistados, consideraram-se o grau de conhecimento e representatividade que eles exercem dentro da organização escolhida para o estudo, o intuito era buscar uma visão mais ampla das estratégias praticadas pela empresa e para assegurar maior veracidade das informações. Também para esta seleção se considerou o conhecimento da orientadora deste projeto, que, previamente apresentou a pesquisadora para possibilitar maior familiaridade entre o entrevistador e o entrevistado. Os três entrevistados selecionados foram: Chieko Aoki², presidente da Blue Tree Hotels, formada em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), com cursos em Administração na Universidade de Sofia, em Tóquio, e de Administração Hoteleira, na Cornell University, nos Estados Unidos. Chieko Aoki fundou a sua empresa em 1992. Em 1997, lançou a bandeira Blue Tree Hotels; Karen Yurie Tookuni, Gerente de Marketing da rede Bourbon Hotéis & Resorts, formada em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina e pós-graduada em Marketing, Comunicação e Negócios pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana. João Paulo de Andrade, superintendente da rede Estanzola Hotels, formado em Administração Hoteleira em 2001 pela Universidade Ibero Americana e pós-graduado em Gestão de Projetos pela Universidade São Paulo – USP. As

²Informações coletadas no site: Blue Tree Hotels, <http://www.bluetree.com.br/>. Acesso em 15 Fev. 2011.

entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2011, nos empreendimentos das respectivas redes hoteleiras.

Ao finalizar as entrevistas com os representantes das organizações acima citadas, foi solicitada a possibilidade de se realizar uma segunda etapa de entrevistas que se aplicaria aos representantes de outros dois grupos considerados mais relevantes pelo entrevistado, a finalidade desta segunda etapa, foi de evitar uma visão unilateral do estudo e ouvir outros interlocutores que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos da organização (Apêndice E). Assim, foram indicados, Patrícia Garcia Marton, Diretora de Operações da rede Blue Tree, Maria Cristina Carvalho, Diretora de Recursos Humanos da rede Bourbon, Antônio Ivo Mendes de Albuquerque, Diretor de Operações da rede Estanplaza. Representado os intermediários foi indicado Francisco M. J. Leme da Silva, Diretor da Jet Stream Turismo, agência de viagem focada no mercado corporativo, com parceria dentro do Brasil com os associados da ABRACORP – Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas e uma aliança internacional com a UNIGLOBE que tem sede no Canadá e integra 750 agências distribuídas em 58 países. Leme é também presidente da FAVECC – Fórum das Agências de Viagem Especializadas em Contas Comerciais e presidente do Conselho de Administração da ABRACORP.

A segunda fonte de evidências foi a observação direta para identificar possíveis divergências com as entrevistas. A observação foi feita de forma espontânea aos fatos que ocorrem no ambiente, inclusive durante a visita de campo, como nos dias das entrevistas. O foco principal foi a observação da relação existente entre os grupos envolvidos, visando melhor compreensão do exercício da hospitalidade praticada nas instalações das empresas selecionadas para o estudo. A terceira, documentação, foi feita por intermédio da análise de documentos diversos para corroborar tanto com os dados das entrevistas como com os das observações. Para esta coleta de dados foi utilizada as fontes secundárias, isto é, das organizações hoteleiras, em que foram analisados os press releases, textos publicitários, artigos de jornais, revisão bibliográfica e outros documentos pertinentes na investigação.

É por meio destas três fontes que se forma a triangulação. Segundo Yin (2010, p.144) “Com a triangulação dos dados, os problemas potenciais de validade do constructo também podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno”. O Quadro 2 mostra os pontos fortes e fracos, ainda segundo o autor (p.129), das fontes de evidências escolhidas para esta pesquisa e acrescentaram as medidas tomadas em relação a esses pontos.

Quadro 2 - Pontos fortes e pontos fracos das fontes de evidências

| Fonte de evidência | Pontos fortes | Na pesquisa | Pontos fracos | Na pesquisa |
|---------------------|--|--|---|---|
| Entrevistas | Direcionadas – relacionadas diretamente aos tópicos do estudo de caso. Perceptíveis – fornecem inferências e explicações causais percebidas. | Os tópicos foram escolhidos justamente para proporcionar uma compreensão tanto dos aspectos subjetivos como reais dos procedimentos adotados pela empresa. | Parcialidade devido às questões mal-articuladas. Parcialidade da resposta. Incorreções devido à falta de memória. Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que quer ouvir. | Para minimizar os pontos fracos, aplicou-se um teste com um profissional da área para reduzir os riscos existentes na articulação das questões. |
| Observações diretas | Realidade – cobre eventos em tempo real. Contextual – cobre o contexto do “caso”. | Sendo o hotel um espaço de convivência entre hóspedes e empregados, aberto também para outros grupos, pretendeu-se capturar o exercício da hospitalidade no relacionamento entre eles. | Consome tempo. Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores. Reflexividade – evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado. Custo – horas necessárias pelos observadores humanos. | A pesquisadora foi a própria observadora. A disponibilidade e adequação do tempo necessário para o evento foi prevista. A observação foi realizada de forma discreta para evitar a interferência no ambiente. |
| Documentação | Estável – pode ser revista repetidamente Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso. Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. Ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes | Existem informações disponíveis em várias fontes de pesquisa que podem corroborar de uma forma independente da proposta pelo estudo de caso. | Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar. Seletividade parcial , se a coleção for incompleta. Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor. Acesso – pode ser negado deliberadamente. | As fontes foram previamente verificadas e estão disponibilizadas. Quanto à parcialidade dos autores, foi realizado o cruzamento com outras fontes sempre que possível. |

Fonte: Yin (2010, p. 129). Adaptado pela autora.

Na análise dos dados, todas as fontes de evidências foram cuidadosamente analisadas, por meio do cruzamento das informações obtidas, para evidenciar as semelhanças e diferenças de cada organização. Yin (2010, p. 158) diz: “todos os estudos de pesquisa empírica, inclusive os estudos de caso, têm uma história para contar. A história difere da narrativa ficcional porque engloba seus dados, mas permanece uma história, porque pode ter princípio, meio e fim”. Cabe ao pesquisador, a orientação suficiente para

criar sua história e escolher a melhor estratégia analítica que respeite as prioridades, o que analisar e por que analisar.

Para cada caso, as informações foram colhidas e estudadas em profundidade para depois serem organizadas de forma que a identificar os fatores determinantes que possibilitaram a comparação dos fatos. Isto foi feito a partir dos pressupostos e da questão da pesquisa, estabelecendo a correspondência existente entre ambas para nortear o processo de análise dos dados. De acordo com Eisenhardt (1989), para uma interação dos dados no estudo de caso, deve-se avaliar a coerência destes em comparação com a teoria, para que se tenha um ajuste entre ambos, procurando aproveitar todas as perspectivas possíveis, como a sensibilidade do autor, o problema em estudo e a relevância da literatura.

A investigação no que diz respeito à gestão organizacional voltada para o relacionamento com os *stakeholders*, ainda é no Brasil, incipiente, principalmente em pequenas e médias empresas. Alguns estudos são realizados na forma de teses, dissertações e artigos científicos, o que já é uma colaboração significativa para os pesquisadores brasileiros, visto que, não se encontra literatura internacional sobre a gestão de *stakeholders* traduzida para o português, o que limita e encarece o desenvolvimento da pesquisa sobre o tema. Um estudo mais profundo que possa enriquecer este conhecimento, justifica-se pela contribuição para melhor compreensão sobre a gestão de *stakeholders* e sua relevância no desempenho das organizações, principalmente quando se busca uma interface com a hospitalidade e com a gestão do relacionamento com o cliente, tendo como foco de observação as organizações hoteleiras.

Para contextualizar a questão e cumprir os objetivos propostos, tanto o geral como os específicos, este trabalho foi estruturado de forma que os capítulos utilizados para o desenvolvimento da proposta e da argumentação para sua sustentação são os fios condutores e de ligação entre os conceitos.

No primeiro capítulo, discutem-se os principais conceitos estudados sobre a gestão de *stakeholders*, com base na revisão bibliográfica, ressalta-se a atitude das organizações em administrar relacionamentos como princípios de interação e criação de valores para os grupos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos da empresa.

O segundo capítulo, a revisão bibliográfica enriquece o estudo sob o ponto de vista de uma sociedade globalizada que está inserida em uma realidade em que as relações individuais e coletivas são facilitadas pela rapidez da comunicação e do deslocamento. Sugere-se que a prática da hospitalidade pode aproximar indivíduos de diferentes culturas, ideologias e comportamentos, proporcionando maior interação dos indivíduos tanto com as

organizações como com diferentes sociedades. Enfatiza-se a importância da comunicação para o fortalecimento das relações e para a criação de novos valores tanto para o cliente como para os grupos envolvidos nos negócios da empresa.

No terceiro capítulo, apresenta-se a caracterização, descrição e análise comparativa dos três estudos de caso. Após analisar cada caso separadamente, elemento empírico da pesquisa, passou-se a agrupá-los para realizar a análise comparativa dos dados.

As considerações finais do trabalho são apresentadas de forma a retomar as etapas da pesquisa e seus aspectos mais importantes na condução do desenvolvimento da investigação teórica e empírica. Faz-se ainda a análise com base na problemática e nos pressupostos da pesquisa. No final, são dadas sugestões para outras investigações sobre a abordagem voltada para a gestão de *stakeholders*.

CAPÍTULO 1 – *STAKEHOLDERS*

1.1 Conceitos de *stakeholders*

Para um melhor desempenho nos negócios, o estudo dos *stakeholders* já faz parte da gestão das organizações desde a publicação do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* por Freeman em 1984. O assunto já é citado há mais tempo conforme a cronologia vista na Tabela 1, o primeiro documento foi de 1963 em um memorando da *Stanford Research Institute* (SRI) citado por Freeman e Reed em 1983. Mas, foi com a publicação do livro de Freeman que o assunto passou a incorporar na gestão e no pensamento dos gestores. De acordo com Mitchell et al (1997) a abordagem dos *stakeholders* tem sido fundamental para a compreensão da empresa sobre seu papel e responsabilidade para com as partes interessadas ou envolvidas no negócio. Essas partes podem ser as pessoas, os grupos, as comunidades, as organizações, as instituições, as sociedades, que estão inseridas nas atividades da organização. Os autores citam Jones (1980) sobre a declaração a respeito da responsabilidade social corporativa, onde ele diz que as empresas têm obrigações com os seus grupos constituídos na sociedade, que vão além dos contratos ou das leis escritas já estabelecidas.

Pode observar na Tabela 1 a quantidade de conceitos desenvolvidos desde 1963, já com uma visão dos grupos de interesses como relevância para a sobrevivência da organização. E o estudo continua contribuindo de forma empírica, em que, se analisa a realidade das empresas para saber, de fato, quem pode afetar ou ser afetado diretamente pelo desenvolvimento das atividades de uma organização, conforme dito por Freeman (1984).

Tabela 1 - Cronologia dos conceitos de *stakeholders*

| | |
|------------------------------|---|
| Stanford memorando de 1963 | Citado por Freeman e Reed (1983) e Freeman (1984), Grupos que a organização depende para sua sobrevivência. |
| Rhenman (1964) | Citado por Näsi (1995), Priorização dos grupos de acordo com sua importância para a organização. |
| Ahlsted e Jahnukainen (1971) | Citado por Näsi (1995), Grupos que dependem da organização para atingir seus objetivos, os quais a organização depende e tem interesse. |
| Freeman e Reed (1983, p. 91) | Wide: Grupos que podem afetar ou ser afetado na realização dos objetivos de uma organização. Narrow: Grupos que a organização é dependente para sua sobrevivência. |
| Freeman (1984, p. 46) | Grupos que podem afetar ou serem afetados pelo desenvolvimento das atividades da organização. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Freeman e Gilbert (1987, p. 397) | Grupos que podem afetar ou serem afetados por uma empresa. |
| Cornell e Shapiro (1987, p. 5) | Grupos que se tenham contratos. |
| Evan e Freeman (1988, p. 75-76) | Grupos que tenham participação ou exigências sobre a empresa. |
| Evan e Freeman (1988, p. 79) | Grupos que beneficiam ou são prejudicados, os quais seus direitos são respeitados ou violados pelas ações da organização. |
| Boiwe (1988, p. 112) | Grupos que a organização poderia correr risco sem o seu apoio. |
| Alkhafaji (1989, p. 57) | Grupos aos qual a corporação é responsável. |
| Carrol (1989, p. 57) | 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 os grupos que detém os contratos com a organização. |
| Thompson et al. (1991, p. 209) | Os que mantêm relacionamento com a organização. |
| Savage et al., (1991, p. 61) | Os que têm interesse nas ações da organização e a capacidade de influência nestas ações. |
| Hill e Jones (1992 p. 133) | Aqueles que têm legitimidade para reivindicar pela existência da relação de troca que oferece a empresa recursos críticos (contribuições) e espera em troca que seus interesses sejam atendidos (por incentivos). |
| Brenner (1993, p. 205) | Com algum relacionamento não trivial com a organização (como operadoras de câmbio) ações de impacto e responsabilidade moral. |
| Carrol (1993 p. 60) | Indivíduo ou grupo que tem um ou mais dos vários tipos de participação no negócio – que podem afetar ou ser afetado pelas ações, decisões e políticas da empresa. |
| Freeman (1994, p. 415) | Participantes do processo humano de criação conjunta de valores. |
| Wicks et al (1994, p. 483) | Interagir e dar significado e definição para a corporação. |
| Langtry (1994, 433) | Grupos em que a empresa é significativamente responsável pelo seu bem-estar, ou que possuem um direito legal ou moral sobre a empresa. |
| Starik (1994, p. 90) | Podem e estão fazendo suas reais participações, são ou podem ser influenciados ou são potencialmente influenciadores sobre alguma organização. |
| Clarkson (1994, p. 5) | Ter algum tipo de risco como resultado por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, como forma de valor na empresa. Ou são colocados em risco como resultado das atividades da organização. |
| Clarkson (1995, p. 106) | Tem ou reivindica a propriedade, direitos ou interesses de uma corporação e suas atividades. |
| Näsi (1995, p. 19) | Interagem com a empresa e tornam seu funcionamento possível. |
| Brenner (1995, p. 76) | São ou poderiam impactar ou ser impactados pela organização. |
| Donaldson e Preston (1995, p. 85) | Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos aspectos processuais ou substantivos da atividade empresarial. |

Fonte: Mitchell, Ronald K .et al (1997, p. 858). Adaptado e traduzido pela autora.

O conceito de *stakeholder* se tornou um conceito importante para compreender o relacionamento entre organização e sociedade, Carroll e Buchholtz (2003) dizem que para entender o conceito de *stakeholder*, deve se entender primeiro a o significado de *stake*. Que segundo os autores é o envolvimento de um indivíduo ou um grupo que participa de determinada decisão, seja ela por interesse, por direito ou por reivindicação. Podem-se verificar diferentes tipos de *stakes*, conforme (Quadro 3). O envolvimento pode ser por um simples interesse de uma empresa ou uma reivindicação legal de propriedade, em que, independente do tipo de participação, o que se pode priorizar é o direito a um tratamento justo, que valorize o relacionamento com os envolvidos no negócio ou na decisão em questão, preservando a privacidade e a liberdade, sem obrigar (pressionar) ou discriminar. O direito também pode ser pensado como o direito moral, conforme os autores exemplificam com uma expressão de um empregado, “Eu tenho o direito de não ser demitido, pois eu trabalho nesta empresa há trinta anos”, e, “Eu dei os melhores anos da minha vida para esta empresa”.

Quadro 3 - Tipos de *stakes*

| Por interesse | Por direito | Por propriedade |
|--|---|--|
| Quando um indivíduo ou um grupo for afetado por uma decisão, este terá interesse nesta decisão. Exemplo: o fechamento da fábrica irá afetar a comunidade; Este comercial de televisão denigre a imagem da mulher, e eu sou uma mulher. | Direito Legal: quando um indivíduo ou um grupo possui um direito legal para ser tratado de certa maneira ou de ter um direito particular protegido. Exemplo: os empregados esperam privacidade em processos legais; Clientes e credores têm certos direitos legais. Direito Moral: quando um indivíduo ou um grupo acredita ter direito moral para ser tratado de certa maneira ou de ter um direito particular protegido. Exemplo: proteção, justiça e igualdade. | Quando um indivíduo ou um grupo tem um título legal de um ativo ou de uma propriedade. Exemplo: “esta empresa é minha, eu a fundei, eu sou o dono”, ou, “eu tenho mil ações desta corporação.” |

Fonte: Carroll e Buchholtz (2003, p. 70). Adaptado e traduzido pela autora.

Carroll e Buchholtz (2003, p. 70) ³ dizem então que,

A stakeholder is an individual or a group that has one or more of the various kinds of stakes in a business. Just as stakeholders may be affected by the actions,

³ *Stakeholder é um indivíduo ou um grupo que tem um ou mais dos vários tipos de stakes em um negócio. Justamente como stakeholders, eles podem ser afetados pelas ações, decisões, políticas ou praticas dos negócios da empresa, estes stakeholders também podem afetar as ações, decisões, políticas ou praticas da organização. (CARROLL, BUCHHOLTZ, 2003, P. 70).*

decisions, policies, or practices of the business firm, these also may affect the organization's actions, decisions, or practices (CARROLL e BUCHHOLTZ, 2003, p. 70)

Percebe-se a concordância dos conceitos entre os autores acima citados e Freeman et al (2007, p.6)⁴ “A stakeholder is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of a corporation's purpose”.

Freeman et al (2007) fala de um novo conceito o qual se intitula administrando para os stakeholders (*managing for stakeholders*), o mesmo nome do livro, em que negócios podem ser compreendidos como o relacionamento com os grupos envolvidos. Eles ressaltam a atitude da organização em administrar o relacionamento com clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas, como princípio de interação e criação de valor. Os autores lembram o quanto é importante entender como essas relações acontecem e como administrá-las. A Figura 1 representa a idéia básica deste conceito, a empresa como a parte central, seguida dos stakeholders primários posicionados no centro e na parte externa do círculo, os secundários.

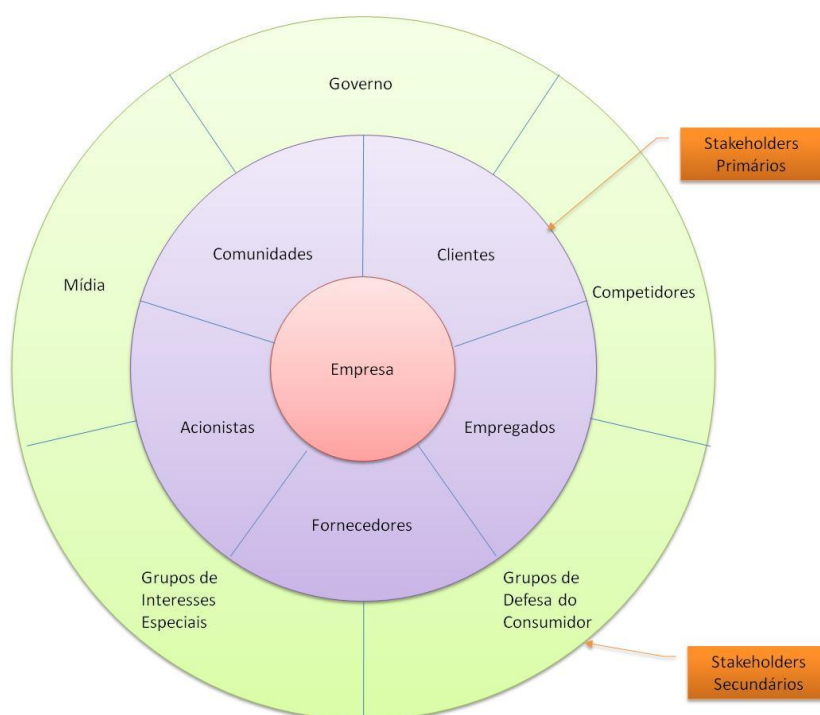


Figura 1 - Grupos ou indivíduos ligados à organização

Fonte: Freeman et al (2007, p.7). Traduzido pela autora.

⁴ Stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou que pode ser afetado pelo desenvolvimento das atividades de uma corporação (FREEMAN et al, 2007, p.6).

Os *stakeholders* primários, clientes, empregados, fornecedores, acionistas e comunidade, segundo Freeman et al (2007), são os mais importantes para a empresa, sem eles as organizações não sobreviveriam. É interessante ressaltar a equiparação dos acionistas com os outros *stakeholders*, como empregados, fornecedores e clientes, visto que, os acionistas não têm a segurança dos resultados, dependem do desempenho e do resultado no final do processo. Enquanto que, os outros já garantem sua participação em acordos por meio de contratos pré-definidos. Os grupos primários são caracterizados pela complexidade das relações, pois possuem interesses, objetivos, expectativas e responsabilidades diferenciadas em relação aos objetivos da empresa. Os administradores, segundo os autores, precisam entender os valores e os objetivos deste primeiro grupo e priorizar o relacionamento para um melhor desempenho e alcance dos melhores resultados. O papel da comunidade pode ser enfatizado neste primeiro grupo priorizando o diálogo, alguns conflitos existentes entre organizações e comunidade, decorrem justamente pelo fato das empresas ignorarem a comunidade como um parceiro importante. Freeman et al (2007) chamam a atenção para a influência dos ambientalistas no tocante às decisões da empresa com a comunidade e com alguns segmentos de clientes.

Os *stakeholders* secundários, também podem influenciar e afetar o desempenho das operações da empresa. É possível citar como exemplo, as ações governamentais que influenciam na entrega de produtos e serviços, afetando diretamente o relacionamento dos interessados primários, podendo assim, desestabilizar o fluxo de informações, entre clientes, empregados e acionistas. Na concepção de Carroll e Buchholtz (2003) os *stakeholders* são classificados na mesma categoria que os de Freeman et al (2007), eles, os primeiros autores, os nomeiam como primários e secundários social *stakeholders* e acrescentam mais uma categoria (não social), os primários não social *stakeholders* (*Primary nonsocial stakeholders*) – que são: ambiente natural; gerações futuras e espécie não humana - e os secundários não social *stakeholders* (*Secondary nonsocial stakeholders*) – que são: grupos que exercem pressão ambiental e organizações que defendem os animais. Nesta perspectiva de raciocínio eles concordam com a necessidade da classificação dos *stakeholders* de acordo com a influência dos grupos conforme as categorias apresentadas, mas alertam, por exemplo, quanto ao poder e influência da mídia e de outros grupos de interesse especial que podem transformar o status de um *stakeholder* e inverter sua posição na organização.

Quanto à definição da prioridade dos *stakeholders*, Freeman et al (2007) dizem que existem várias maneiras, tanto de definir, quando de descrever as partes interessadas em um negócio. Cabe a cada organização específica, construir seu mapa, para que se construa um

relacionamento com seus grupos ou indivíduos enfatizando as ações orientadas de acordos com os objetivos traçados.

1.2 Seleção e identificação dos *stakeholders*

As organizações se relacionam com diferentes grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela realização de seus objetivos. A gestão desses grupos difere de acordo com os objetivos de cada empresa, *Mitchell et al (1997)*, dizem que as empresas podem escolher duas direções para administrarem as partes interessadas, primeiro, em um sistema centralizado, elas podem identificar todas as partes pensando em sua sobrevivência por meio de controle de danos econômico a fim de aproveitar oportunidades e construir alianças para reforçar sua influência principalmente sobre políticas públicas, segundo, por um sistema mais aberto, em que elas possam administrar os *stakeholders*, visando à participação de todos, dentro de um equilíbrio entre a priorização de reivindicações e de interesses dentro do sistema social da empresa de uma forma justa e compensadora. Em ambos os casos é necessário conhecer os reais e potenciais influenciadores com o objetivo de diferenciar os grupos que tem obrigação legal, moral ou uma reivindicação presumida sobre a empresa e aqueles que têm capacidade de influenciar o comportamento da empresa, na direção, processo ou nos resultados.

Mitchell et al (1997) citam três atributos para identificar os *stakeholders* em uma organização: poder, legitimidade e urgência, sendo eles variáveis, podendo ser adquirido ou perdido de acordo com sua relevância para a empresa. Cada grupo tem que ter consciência de cada atributo para que possa exercê-lo sobre a empresa e ter importância para os gestores. Os autores sugerem que, *“therefore, we suggest that to better understand "The Principle of Who and What Really Counts," we need to evaluate stakeholder-manager relationships systematically, both actual and potential, in terms of the relative absence or presence of all or some of the attributes: power, legitimacy, and/or urgency”* (p. 864)⁵. Na tabela 2 podem-se observar os conceitos discutidos sobre esses atributos, suas definições e fontes que contribuem na identificação das partes interessadas.

⁵ *“Para melhor entender “O Principio de Quem e o Que Realmente conta”, é preciso avaliar as relações entre gerente e stakeholder sistematicamente, ambas reais e potenciais, em termos de relativa ausência ou presença de todos ou alguns dos atributos: poder, legitimidade e/ou urgência” (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997, p. 864)*

Tabela 2 - Importância e definições dos atributos dos *stakeholders*

| Atributo | Definição | Fontes |
|---------------------|---|--|
| Stakeholder | Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou que pode ser afetado pela realização dos objetivos de uma corporação. | Freeman (1994); Jones (1995); Kreiner e Bhambri (1988) |
| Poder | A relação entre atores sociais em que um ator “A” consegue fazer com outro ator “B”, algo que “B” de outro modo não faria. | Dahl (1957); Pfeffer (1981); Weber (1947) |
| Bases | <ul style="list-style-type: none"> Coerciva – força/Ameaça Utilitário – material/incentivos Normativas – influências simbólicas | Etzioni (1964) |
| Legitimidade | A percepção generalizada ou pressuposta de que a ação de uma entidade é desejável, adequada ou apropriada, levando em consideração algumas definições de normas sociais como valores e crenças. | Suchman (1995); Weber (1947) |
| Bases | <ul style="list-style-type: none"> Individual Organizacional Societária | Wood (1991) |
| Urgência | O grau em que as reivindicações dos <i>stakeholders</i> são referidas para atenção imediata. | Merriam-Webster Dictionary |
| Bases | <ul style="list-style-type: none"> Sensibilidade ao tempo – grau no qual o atraso gerencial no atendimento a uma reivindicação ou percepção de expectativa é inaceitável para o <i>stakeholder</i>. Criticidade – a importância da reivindicação ou percepção de expectativa para o <i>stakeholder</i>. | Eystone (1978); Wartick e Mahon (1994); Hill e Jones (1992); Williamson (1985) |
| Importância | O grau no qual os gerentes priorizam reivindicações concorrentes do <i>stakeholder</i> . | Merriam-Webster Dictionary |

Fonte: Mitchell, Agle, Wood (1997, p. 869). Adaptado e traduzido pela autora.

Carroll e Buchholtz (2003) colaboram com os argumentos de Mitchell et al (1997) traçando um paralelo entre os três atributos, destacando a conjunção em que os mesmos se encontram para determinar a sua importância no gerenciamento dos *stakeholders*. O poder se caracteriza pela possibilidade que um determinado ator tem para impor sua vontade. A legitimidade é a percepção generalizada ou pressuposta de que a ação de uma entidade é desejável, adequada ou apropriada, levando em consideração algumas definições de normas sociais como valores e crenças. A legitimidade favorece aos grupos que estão mais próximos e exercem uma relação formal com a empresa, como os proprietários, funcionários e clientes. Enquanto que os grupos mais distantes da organização, ativistas, concorrentes, meios de comunicação, entre outros, teriam um grau de legitimidade menor. Mas, isso não

significa que a ordem não pode ser invertida pelo poder, como o autor se refere ao papel que a mídia exerce para promover determinado grupo aumentando seu poder sobre a empresa por produzir um efeito que afeta diretamente à organização. A urgência refere-se à rapidez com que se atendem as solicitações dos *stakeholders*, levando em consideração a atenção nos negócios ou a uma resposta, como no caso de greves, manifestações de ativistas sociais e outros. O poder e a legitimidade podem existir independente uma da outra, mas também se sobrepõem garantindo sua relevância. Alguns grupos reconhecidos legítimos, podem não exercer nenhuma influência sobre a organização, mas unidos podem gerar a autoridade e se fazer respeitar, ganhando privilégios pela intervenção da urgência.

Para Freeman et al (2007) a relevância de cada grupo depende de variáveis ligadas ao negócio de cada empresa, é por meio do histórico armazenado de cada *stakeholder* que as informações adquiridas permitem uma análise global do envolvimento e do tipo de relacionamento que se pode estabelecer com cada um deles. Eles sugerem uma matriz como exemplo na qual se estabelece quatro questões relevantes para análise dos *stakeholders*: segurança do produto, integridade dos relatórios financeiros, serviços de novos produtos e retorno financeiro, e para cada grupo se constitui uma pontuação de acordo com o grau de importância estabelecido entre as questões relevantes e o grupo de interesse (Tabela 3). Esta matriz permite aos gestores a identificação dos pontos relevantes e a posição em que se encontra o stakeholder no processo de desempenho empresarial, o que permite avaliá-los, atendê-los e formular estratégias voltadas para o interesse dos grupos como um todo.

Tabela 3 - Matriz dos *stakeholders* versus questões relevantes

| <i>Stakeholders</i> | Empregados | Clientes | Governo | Comunidade | Acionistas |
|---|------------|----------|---------|------------|------------|
| Questões | | | | | |
| Segurança do produto | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Integridade dos relatórios financeiros | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| Serviços de novos produtos | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 |
| Retorno financeiro | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 |

1 = Importância crítica para o *stakeholder*
3 = Alguma importância para o *stakeholder*
5 = Sem muita importância para o *stakeholders*

Fonte: Freeman et al (2007, p. 107). Traduzido pela autora.

Podem-se levar em consideração as reações e comportamento dos grupos para sua administração e para viabilização de criação de valor. Ainda segundo Freeman et al (2007) é importante que a empresa compreenda quando que um grupo pode contribuir ou prejudicar os negócios e estar preparada para reagir, tanto para evitar as reações negativas, como para fortalecer as positivas.

É interessante destacar o estudo sobre o estado da arte da teoria dos *stakeholders* produzido no Brasil, em que os autores fazem a seguinte observação sobre a relevância dos grupos,

[...] podemos salientar que os resultados deste estudo despertam a atenção para quatro importantes perspectivas, sendo a primeira a relevância dos *stakeholders* independente do segmento esta corroborada em todos os estudos, seguindo pela relação destes atores com as empresas a considerar a influência que exercem principalmente para o resultado financeiro das mesmas, assim como as empresas buscam uma maior divulgação de seus atos para conhecimento dos diversos atores e também uma maior integração com os mesmos afim de que estes legitimem suas ações [...]. (CORADINI et al, 2010, p. 10).

A identificação e relevância dos *stakeholders* são amplamente citadas nos estudos e percebe-se concordância de que todos os grupos devem ser envolvidos no processo de decisão da empresa, mas, cabe a gerência, por meio do relacionamento, identificar quais são as partes mais importantes para a tomada de determinada decisão. Bourne (2009) enfatiza que o relacionamento dentro das organizações é uma ação fundamental para identificação e priorização dos grupos que podem contribuir com seu sucesso ou com o seu fracasso. A autora diz que alguns gerentes ou equipes experientes que mantêm contato com os grupos envolvidos no negócio da empresa, têm a competência para priorizar cada grupo de acordo com sua importância de decisão ou de influência no momento correto.

1.3 Diálogo e responsabilidade social com os *stakeholders*

A relação entre empresa e sociedade está intrínseca com as questões éticas e sociais, Carroll e Buchholtz (2003), citam como exemplo o assédio sexual no local de trabalho, pressões sobre o lixo tóxico, testes para detectar algumas doenças como a AIDS ou para detectar o uso de drogas. As empresas sofrem constantemente pressões decorridas da opinião pública empunhada pela mídia que interferem diretamente em suas ações, provocando nova abordagem e mudança de conduta que levam em consideração as questões éticas e sociais.

Os autores citam ainda as mudanças que há algum tempo vêm ocorrendo nos negócios, em que o cliente assume o foco do negócio e o produto está atrelado às necessidades e exigências do cliente. As exigências vão além de um bom produto, eles esperam responsabilidades econômicas, sociais, ambientais e éticas em relação a sociedade. A Sociedade é composta de diferentes grupos e subgrupos, ela é formada por pessoas, mulheres, minorias, ambientalistas, juventude e por sistemas políticos, religiosos, econômicos, culturais, de direitos e costumes. Para as organizações, esses múltiplos grupos são seus *stakeholders*, grupos ou indivíduos com quem estabelecem relações sociais.

Nas últimas décadas os negócios têm sido caracterizados pela estratégia voltada para o interesse que representa os setores da sociedade, consumidores, empregados, comunidades, meio ambiente, governo e outros. Na representação abaixo (Figura 2), o negócio está posicionado no centro do círculo e ligado diretamente com seus *stakeholders* primários, governo, empregados, clientes, acionistas e comunidade, que mantém ligação com outras esferas ou grupos formando uma interconexão. O relacionamento com estes grupos se torna mais complexo, os pontos de interface não são simples, requer grande envolvimento dos gerentes para sua compreensão e realização. (CARROLL e BUCHHOLTZ, 2003).



Figura 2 - Negócios e o relacionamento com *stakeholders*

Fonte: Carroll e Buchholtz (2003, p. 9). Traduzido pela autora.

O envolvimento das organizações com seus grupos de interesses requerem conhecimento para que se tenha uma relação que seja construtiva e produtiva para os envolvidos no negócio. Compreender as expectativas da sociedade em relação à conduta social e ética das organizações se tornou essencial, a pressão exercida por grupos que podem estar ligados direto ou indiretamente ao negócio já é uma realidade. As pressões vão além da conduta social e ética das organizações, a sociedade espera também que as empresas tenham atitude em relação à responsabilidade social.

Em torno do tema de responsabilidade social corporativa existem muitas controvérsias e são várias as definições para CSR (*Corporate Social Responsibility*). Carroll e Buchholtz (2003) dizem que todas elas têm o seu valor e discorrerem sobre o tema apresentando um estudo de Carroll (1991) em que são sugeridos quatro tipos de responsabilidade sociais que a empresa utiliza como referência; filantrópica, ética, legal e econômica (Figura 3). As expectativas econômicas e jurídicas de um negócio se relacionam com uma orientação social que incluem responsabilidades éticas e voluntárias praticadas de forma discricionárias.

Partindo do princípio da responsabilidade econômica localizada na base da pirâmide, percebe-se que ela está fundamentada na produção de bens e serviços das empresas para atender às necessidades da sociedade. Esses bens e serviços devem ter um valor justo e preços compatíveis com seus valores reais, acrescidos apenas do lucro necessário para garantir o crescimento e a perpetuação do negócio e recompensar os investidores. Conseqüentemente, a organização deve ser rentável de forma que seus mantenedores possam usufruir do retorno por ela proporcionado.

As responsabilidades legais se posicionam na segunda parte da pirâmide, elas se baseiam no cumprimento das leis aprovadas pela sociedade. As organizações devem gerir seus negócios de acordo com as regras estabelecidas pela sociedade dentro de uma visão ética e com noção clara de justiça.

Responsabilidades éticas, terceira parte da pirâmide, estão fundamentadas em adotar as atividades e práticas que são esperadas ou negadas pelos membros da sociedade, apesar de não serem transformados em leis. Essas responsabilidades atendem ao conjunto de normas, padrões e expectativas que refletem as preocupações que os *stakeholders* têm em relação à justiça, o respeito e a proteção pelos direitos e interesses morais.

Responsabilidades filantrópicas, quarta posicionada na pirâmide, são atividades voluntárias adotadas pelas empresas para melhorar a condição de vida dos indivíduos. Os projetos são guiados pelo desejo de se realizar atividades sociais que não são obrigatórias ou

exigidas por leis, os projetos podem ser o oferecimento de creches para os filhos dos funcionários, adoção de escolas, programas para dependentes químicos, incentivo para os executivos praticarem serviços à comunidade, participação em obras de caridade, entre outras. Carrolle Buchholtz (2003) consideram ainda que, as responsabilidades filantrópicas se distinguem das responsabilidades éticas porque não são esperadas no sentido moral ou ético. A comunidade tem o desejo e espera que as empresas invistam parte dos seus recursos financeiros em programas humanitários, em melhoria de qualidade de vida para seus funcionários, mas se a empresa não oferecer esses serviços, isso não significa falta de ética. Por isso, elas são consideradas responsabilidades discricionárias ou voluntárias por parte dos negócios e os autores dizem que elas poderiam ser consideradas “cidadania corporativa”.

A pirâmide representativa das responsabilidades sociais corporativa pode ser sintetizada, ainda de acordo com os autores, na forma de administração em que as empresas priorizam o correto e o justo para minimizar os danos causados às partes envolvidas com a realização do negócio.

Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa

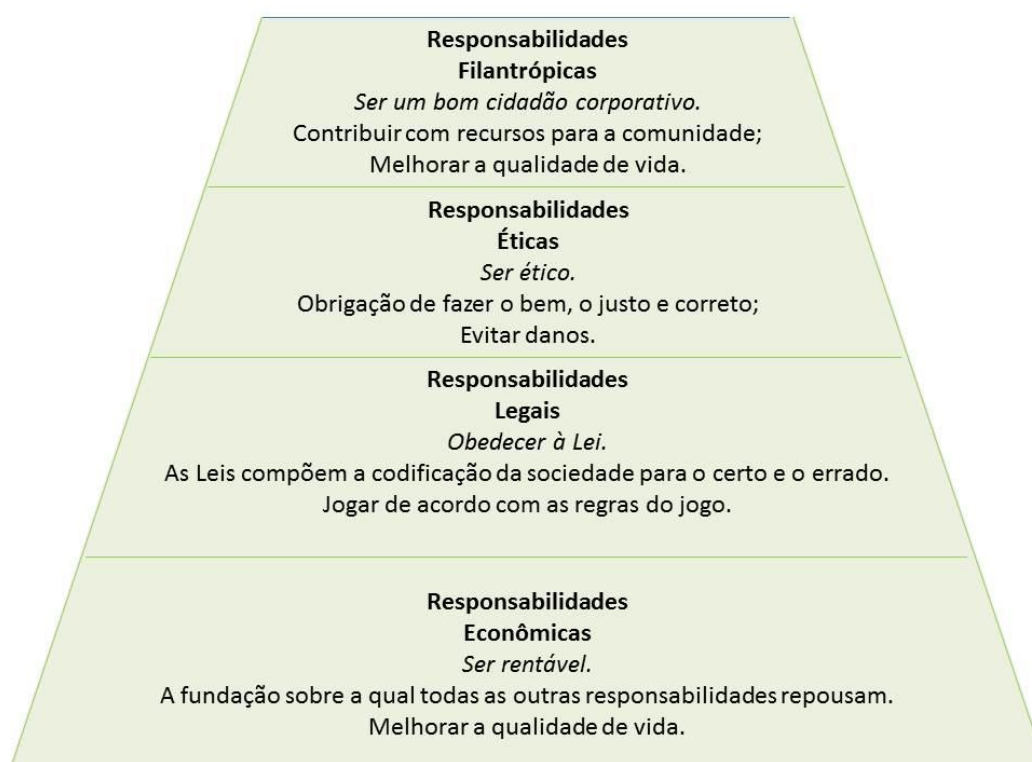


Figura 3 - Pirâmide representativa - responsabilidade social corporativa

Fonte: Archie B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizons* (July–August, 1991), 42. Copyright © 1991 by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Used with permission, apud Carroll e Buchholtz (2003, p 40). Traduzido pela autora.

Carroll e Buchholtz (2003) ponderam sobre a crítica existente a respeito do tema de responsabilidades sociais corporativas, pois os tradicionalistas os vêem como um conflito existente entre as empresas que tem como principal objetivo o lucro. Mas os autores descrevem que em uma perspectiva de CRS ou de uma administração voltada para o relacionamento com os *stakeholders*, esses conflitos fariam parte da realidade das organizações e seriam contornados naturalmente. Freeman et al (2007) compartilham desse pensamento e acreditam que, se as empresas relacionarem em conjunto com seus *stakeholders* e raciocinarem sobre os negócios de uma forma responsável e respeitosa, elas criam assim, valor para os *stakeholders*. Os autores afirmam, “*In fact, we might even define “CSR” as “corporate stakeholders responsibility” to symbolize that thinking about stakeholders is just thinking about the business and vice versa*”⁶ (p. 99). Se a empresa tiver uma atitude voltada para criação de valor para os *stakeholders*, ela não necessita pensar em termos de responsabilidade social, essa atitude já está intrínseca na realização do negócio.

1.4 Estratégia – valor e ética

A literatura sobre estratégia organizacional é consistente, diversificada e de interesse de muitos pesquisadores, Mintzberg (1993) diz que havia uma distância entre a prática e a teoria. Os responsáveis por desenvolver e criar os projetos das organizações não tinham acesso a literatura por serem escritas com base em pesquisa empírica. Com uma linguagem acadêmica direcionada, principalmente, a outros pesquisadores, que mesmo com a tentativa de verificar estudos reais, não conseguiam a interação com os gestores das organizações. Com esta percepção o autor propõe um estudo capaz de sintetizar a literatura em uma visão integrada com a estruturação organizacional. O estudo sugere que a eficácia da estratégia nas organizações se baseie em atender tanto a missão da empresa como as necessidades dos envolvidos no negócio, como os proprietários, as agências governamentais, os sindicatos dos trabalhadores e grupos que exercem pressão nas decisões, ou seja, os seus *stakeholders*. Costa et al (2010) também citam a importância da formulação de estratégias voltadas para o envolvimento dos *stakeholders*, em uma pesquisa realizada em órgãos públicos municipais de turismo do estado de São Paulo os autores dizem que,

⁶“Na verdade, podemos definir “CRS” como “responsabilidade corporativa com os *stakeholders*” para simbolizar que o que se pensa sobre *stakeholders* é justamente pensar sobre negócios e vice-versa” (FREEMAN et al 2007, P. 99).

[...] considera-se importante aumentar a consciência em relação ao progresso da estratégia no turismo e prover uma base inicial para a formulação de um pensamento, bem como a realização de um debate contínuo neste importante tema, em níveis local, nacional e internacional. Cabe ainda mencionar a relevância que o setor público assume no processo de formulação de estratégias para destinos turísticos, por meio da sua capacidade de envolver os diversos *stakeholders* e de nortear as ações a serem tomadas para a organização da atividade. (COSTA et al, 2010, p. 111)

Freeman et al (2007), reforçam este pensamento e dizem que no século XXI, com a globalização do mercado já não é mais adequado o modelo gerencial em que os acionistas centralizam sua importância e decisões. A abordagem deve captar o melhor dos dois lados, de fora para dentro e de dentro para fora, reconhecer a centralidade de vários *stakeholders* e destacar a importância de valores e ética no núcleo do negócio. A estratégia empresarial com uma abordagem do negócio é voltada para os princípios de valor e ética, visto que os dois não devem ser separados. Os autores citam quatro principais componentes que estão inter-relacionados, são eles: objetivos e valores, *stakeholders* e princípios, contexto social e responsabilidade, liderança ética; e três questões que podem direcionar os objetivos de uma forma clara em que se priorizem os valores para se construir a base do relacionamento e para entender o motivo e interesse dos *stakeholders* em fazer negócios com a organização (Figura 4). As estratégias corporativas voltadas para liderança ética envolvendo os *stakeholders* e questões sociais podem ser analisadas de várias formas, elas representam o conjunto de respostas e ações específicas para cada momento e circunstâncias pelo qual a empresa está vivenciando. O cerne das estratégias se concentra no envolvimento dos *stakeholders* dentro de um compromisso em que os valores e as questões sociais prevaleçam e garantam a elevação dos benefícios da empresa para com os grupos envolvidos na realização dos negócios.

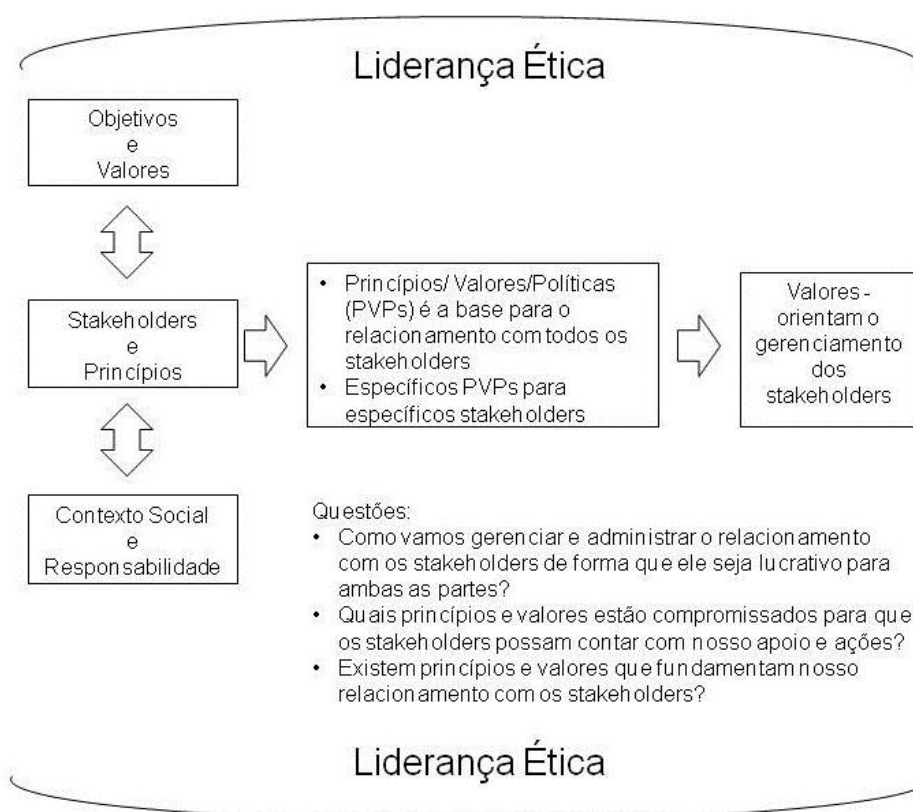


Figura 4 - *Stakeholders* e princípios - abordagem de estratégia empresarial

Fonte: *Freeman et al (2007, p.88). Traduzido pela autora.*

Para a construção do compromisso com os *stakeholders*, as organizações precisam explicitar, atualizar e debater seus valores essenciais com todos os interessados no negócio. Allison e Kaye (2005) dizem que quando as organizações declaram seus valores de uma forma clara e objetiva para seus *stakeholders*, ela facilita a articulação desses valores e proporciona aos grupos a oportunidade de considerar as semelhanças existentes entre eles. É a partir desta identificação que se pode estabelecer a confiança e o compromisso dos *stakeholders* para com a organização e fortalecer o relacionamento.

Carroll e Buchholtz (2003) colaboram com este pensamento e argumentam que as responsabilidades éticas são atividades e práticas aceitas ou refutadas pela sociedade. Mesmo não sendo leis escritas, elas estão inseridas na mente das pessoas e formam um conjunto de normas, padrões e expectativas. A sociedade espera que esse conjunto de normas se estabeleça como princípios de justiça e são esperados como atitude das empresas em relação às pessoas que estão envolvidas no negócio, seja de uma forma direta ou indireta. O autor cita a lista de princípios éticos desenvolvida pela Josephson Institute of Ethics

(Quadro 4), onde são identificados as características, virtudes e valores que a maioria das pessoas associa ao comportamento ético.

Quadro 4 - Aspectos gerais dos princípios éticos

| Princípios Éticos – Aspectos Gerais | |
|---|---|
| Esta lista de princípios representa as características e valores que a maioria das pessoas associa com o comportamento ético. Em uma decisão ética se considera esses princípios. | |
| 1. | Honestidade – Executivos éticos são honestos e verdadeiros em todas as negociações e não enganam deliberadamente ou com deturpações, exageros, verdades parciais, omissões seletivas, ou por qualquer outro meio. |
| 2. | Integridade – Executivos éticos demonstram integridade e coragem nas suas convicções fazendo o que eles acham certo mesmo quando há uma grande pressão para se fazer o contrário. Eles são íntegros, honrados e corretos. Eles lutaram por suas crenças. Eles não serão hipócritas ou inescrupulosos. |
| 3. | Promessa de confiabilidade – Executivos éticos são dignos de confiança, sinceridade, antecipam informações relevantes, corrigem equívocos ou distorções de um fato e se esforçam para cumprir suas promessas e compromissos. Os acordos não são interpretados de uma forma exageradamente técnica ou legal com o intuito de criar justificativas legais para não cumprir seus compromissos. |
| 4. | Lealdade – Executivos éticos são confiáveis, demonstram fidelidade e lealdade as pessoas e instituições por amizade, apoio e cumprimento ao dever e não tiram vantagem pessoal de um determinado fato. São capazes de fazer julgamentos profissionais evitando conflitos de interesse. São leais às suas empresas e aos seus colegas, se aceitam outro emprego eles antecipam a informação e mantém se necessário, sigilo ao conhecimento adquirido na empresa. Não envolvem em qualquer atividade que possa denegrir ou prejudicar a organização a qual trabalhava. |
| 5. | Justiça – Executivos éticos são justos em todas as relações, pois eles não exercem o poder arbitrariamente, não usam meios inescrupulosos para obterem vantagens ou abusar de outras pessoas pelos seus erros ou dificuldades. São justos com as pessoas e manifestam compromisso com a justiça, com a igualdade de tratamento entre os indivíduos e aceitam a diversidade, possuem uma mente aberta e estão dispostos a admitir seus erros e alterar suas posições e convicções. |
| 6. | Preocupação com os outros – Executivos éticos são cuidadosos, compassivos, eles tratam os outros como gostariam de ser tratados. Não fazem mal aos outros conscientemente, ajudam os que precisam e buscam realizar seus objetivos de negócio de forma que cause o mínimo impacto negativo. |
| 7. | Respeito pelos outros – Executivos éticos demonstram respeito pela dignidade humana, autonomia, privacidade, direitos e interesse a todos aqueles que têm participação em suas decisões, eles são educados, tratam as pessoas com igualdade, respeito e dignidade independentemente do sexo, raça ou origem nacional. |
| 8. | Obediência às leis - Executivos éticos respeitam as leis, regras e regulamentos relativos à sua atividade. |
| 9. | Compromisso com a excelência – Executivos éticos buscam a excelência no desempenho de suas funções, estão bem informados e preparados, procura constantemente melhorar a sua competência em todas as áreas de responsabilidade. |
| 10. | Liderança – Executivos éticos estão conscientes de suas responsabilidades e pela sua posição de liderança procuram ser modelos éticos pela sua própria conduta e por ajudar a criar um ambiente em que as tomadas de decisões éticas são muito valorizadas. |
| 11. | Reputação e moral – Executivos éticos buscam proteger e construir uma boa reputação da empresa e da moral de seus funcionários pelo engajamento em qualquer conduta que possa prejudicar a relação, tomando atitudes necessárias para corrigir ou evitar a conduta imprópria dos outros. |
| 12. | Prestação de contas – Executivos éticos reconhecem e aceitam a responsabilidade pessoal pela condição ética de suas decisões e omissões para si mesmos, de seus colegas, de suas empresas e de sua comunidade. |

Fonte: *Reprinted with permission © Josephson Institute of Ethics, Ethics: Easier Said Than Done*, Vol. 2, No. 1, 1989, apud *Carroll e Buchholtz* (1999, p. 141). Traduzido pela autora.

Quando se fala em princípios éticos percebe-se a dificuldade de suas definições e caracterizações, Carroll e Buchholtz (2003) ponderam quanto à dificuldade que as empresas podem encontrar para usar cada um dos princípios com coerência, como guia nas tomadas de decisões empresariais. A discussão a respeito desses princípios é importante para a tomada de consciência para o bem coletivo, para os direitos individuais, o caráter e a lealdade. O desenvolvimento moral pode ser analisado pelo comportamento ético das pessoas e pelas fontes de valores de um gerente. Ética e valores estão intrinsecamente relacionados e são influenciados por fontes internas e externas à organização, como valores socioculturais, religiosos e filosóficos. Cabe a cada organização adaptar suas regras de conduta junto aos seus *stakeholders* e articular o consenso ético entre os envolvidos no negócio, de forma que os gestores possam contribuir com um formato mais consistente dentro de um consenso geral que abranja os padrões éticos de comportamento.

Freeman et al (2007, p. 156)⁷ dizem, “*We have a real opportunity to be the generation that makes capitalism better. The choice is ours.*” Os autores acreditam que é pela gestão dos *stakeholders* que se pode mudar a visão de negócio e deixar um modelo mais justo para a geração futura. A criação de valor para as partes interessadas ficaria no centro, a visão seria global e os envolvidos no negócio teriam uma participação nas decisões da empresa com mais equidade. Os produtos e serviços seriam criados de acordo com o interesse de todos os envolvidos, possibilitando uma melhor condição de vida à humanidade sem deixar de criar valor financeiro para os acionistas.

⁷ “Nós temos uma oportunidade real de ser a geração que faz o capitalismo melhor. A escolha é nossa (FREEMAN et al, 2007, p. 156)”.

CAPÍTULO 2 - RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Relacionamento e hospitalidade

A sociedade globalizada inserida em uma realidade em que as relações individuais e coletivas são facilitadas pela rapidez da comunicação e do deslocamento aproxima indivíduos de diferentes culturas, ideologias e comportamentos. Dencker (2010) diz que o ser humano interage com o meio por intermédio da socialização, onde a interação acontece quando a cultura existente entre os grupos já está estabelecida pelas regras e códigos de conduta, está entranhada na identidade do indivíduo. Essa interação ocorre pelo aprendizado com o meio, em que a comunicação pelas diferentes formas de linguagem assume um papel essencialmente simbólico na construção do conhecimento, que molda o comportamento em prol do relacionamento de grupos sociais. A capacidade do indivíduo em transpor e agregar valores diferentes à sua formação em um processo de criação e aprendizado lhe difere de outros grupos, eles podem partilhar de uma mesma concepção comportamental e cultural com a comunidade e apresentar individualidades e características unicamente de seu núcleo familiar.

A humanidade constitui laços sociais que entrelaçam na formação de uma rede de relacionamento, onde pela necessidade de troca o ser humano se abre para a interação e convivência em comunidade. Dencker (2004) fala sobre a necessidade que os indivíduos têm um do outro para sua convivência. O isolamento leva ao desequilíbrio das relações, o ser se distancia das regras que regem a sociedade e fragiliza sua visão de compromisso, ficando vulnerável em relação à imprevisibilidade do futuro. Decorrentes dessas necessidades, em busca do acolhimento, as pessoas esperam ser bem recebidas nos encontros onde se estabelece relações de hospitalidade, independente do lugar, mesmo sendo eles preparados comercialmente para atender as necessidades dos indivíduos. As empresas podem, por meio de planejamento e gestão de serviços, desenvolverem estratégias que reforcem os laços de afetividade e solidariedade integrando-os a hospitalidade comercial e promovendo o bem estar dos visitantes.

A relação existente entre o hóspede e o anfitrião, aquele que recebe e aquele que é recebido é distinguida por uma assimetria de mobilidade, em que o anfitrião fica comodamente fixo em seu lugar, envolvido por sua cultura, suas raízes, enquanto que o hóspede está em movimento, experimentando o desconhecido em uma terra que não é sua. Bell (2007) diz que, é esta assimetria existente entre os dois, que define a hospitalidade, o

anfitrião em sua posição de segurança e comodidade está mais suscetível a oferecer o acolhimento àquele que é o diferente, o estranho. A atitude do acolhimento de forma hospitaleira é reforçada por Baptista (2008, p.8) com esta citação, “Quando somos receptivos e acolhedores, autorizando a entrada do outro, essa presença humana acaba por “Tirar do nosso lugar”, chamando-nos para a aventura da solidariedade por força de um misterioso poder de interpelação de apelação”. O acolhimento nesta acepção é abrir o seu espaço para o outro se sentir confortável e confiante, amenizando sua insegurança em relação ao desconhecido. É interessante também, citar o pensamento de Nouwen (2000),

Hospitalidade significa em primeiro lugar a criação de um espaço livre ao qual o estranho pode entrar e tornar-se amigo, em vez de inimigo. Hospitalidade não é mudar as pessoas, mas oferecer a elas um espaço no qual a mudança pode acontecer. Não é trazer homens e mulheres para o nosso círculo, mas oferecer uma liberdade sem as amarras de linhas divisórias. [...]. A hospitalidade não é um convite sutil para adotar o estilo de vida do anfitrião, mas a dádiva de uma chance para que o hóspede descubra o seu próprio. (NOUWEN, 2000, p. 69).

As pessoas estão em constante movimento dentro de um espaço livre, a procura de acolhimento e conhecimento a respeito do novo, do diferente, do encontro com o outro. Os indivíduos estão em constante circulação nos espaços das cidades, sejam eles residentes ou turistas, mas, todos envolvidos pelo ambiente urbano, que favorece, pelo contato com a paisagem, com os alimentos, bebidas e cheiros, a conexão com o espaço. Cuthill (2007) considera que a hospitalidade comercial e a socialização entre complexos fluxos de pessoas podem ser sentidos em lugares turísticos e de consumo, justamente pela interseção de vários objetos, imagens e experiências. Os espaços em que as pessoas são atraídas para encontro, são constantemente experimentados por diferentes comunidades e consumidores a procura de acolhimento e hospitalidade, proporcionados por uma comunicação que vem de encontro com seu estilo, gosto e conforto. O autor pondera que, pela lacuna existente entre funcionários, clientes e comunidade, torna-se difícil criar uma cultura de serviços por meio dos princípios da hospitalidade e da sociabilidade.

Preservar o estilo e cultura dos lugares de grande mobilidade pode facilitar a inclusão dos frequentadores de uma forma acolhedora e hospitaleira, a identificação com o espaço aproxima as pessoas e cria um ambiente favorável para que o visitante se sinta bem vindo, e amenizam os conflitos que possam acontecer justamente pela diferença de interesses e de expectativas. Bueno (2008, p.10) diz que “muito mais profunda do que um mero processo de ampliação, fortalecimento e ruptura de vínculos sociais, a hospitalidade deve ser apontada

como um imperativo para a valorização da qualidade das relações nos espaços sociais, e para dar sentido à vida comunitária”.

Sales (2008, p.77) diz, “A hospitalidade não é apenas uma metáfora para designar formas genéricas ou diferenciadas de acolhimento. É um processo que se refere a relações sociais concretas que se desenrolam e se relacionam com a história, a cultura e as sociedades”. Neste sentido cada povo, cada nação, cada comunidade, têm suas próprias características influenciadas pela sua formação histórica desde os primórdios da sua civilização e isto é relevante para a compreensão da concepção e prática da hospitalidade.

Raffestin (1997) faz uma retrospectiva das práticas da hospitalidade e a analisa sob o prisma da forma clássica, em que, “consistia em satisfazer as necessidades básicas (fisiológicas) e as necessidades de segurança, e mesmo, em certos casos, de reconforto e de afeição, de pessoas em deslocamentos por razões religiosas, por exemplo, por meio de uma relação gratuita, ou seja, não econômica” (p.6). Pelas regras da hospitalidade, as pessoas em movimento eram integradas ao meio e conseguiam mais autonomias em um ambiente desconhecido. Mas, com o poder econômico prevalecendo na organização das sociedades, este conceito de hospitalidade está praticamente desaparecido, restrito apenas em algumas iniciativas privadas. Em organizações isoladas, que tentam amenizar os problemas urbanos de uma forma desunida, desconexa, sendo mais uma espécie de caridade organizada do que a hospitalidade em seu sentido literal. Pela ineficiência tanto do poder público como da sociedade, a desigualdade entre os seres, aqueles excluídos de forma brutal pelo sistema econômico, aumenta cada dia mais, tornando-os marginalizados, desrespeitados, e;

A reinvenção dessas formas de hospitalidade que se enraízam tanto nas iniciativas privadas quanto nas públicas e que são a expressão de um tipo de moral natural, não cessa de realçar a contradição de nossa sociedade, na qual o sistema econômico procede segundo uma espécie de “seleção social” que remete os problemas que ela cria à emergência de uma entajuda mais ou menos espontânea, indispensável se quer evitar explosões de violência. Encontra-se a significação da hospitalidade como elemento de sintaxe social assegurando a ligação frágil entre dois mundos: um mundo na economia e outro mundo fora da economia. (RAFFESTIN, 1997, p. 9).

Morin (2007, p.170) propõe a promoção de uma “política de civilização que militaria contra a atomização e a compartimentação dos indivíduos, restauraria responsabilidades e solidariedade, reduziria a hegemonia do cálculo e do quantitativo em benefício da qualidade de vida”. Neste sentido teria um comércio onde a relação de troca seria mais justa, a economia seria pensada de uma forma que atenderia com mais igualdade toda a sociedade, a

qual seria estimulada pela ética da qualidade. Jamur (2008) alerta que, o cerne da mudança em relação à hospitalidade está na capacitação do sujeito humano, aquele que está inserido no contexto global das relações, sejam elas organizações mercantilistas ou não. Eles são os responsáveis por promover uma atitude de acolhimento nos encontros comerciais e pessoais.

Segundo Camargo (2004) a hospitalidade pode ser compreendida a partir de uma discussão sobre as relações humanas, no âmbito da construção, consolidação e esvaziamento das mesmas. Dencker (2007) discorre sobre a essência das relações humanas, em que cada um dá um pouco de si nos encontros estabelecidos para viabilização da hospitalidade, que, por intermédio da confiança, mesmo não tendo a garantia da retribuição, pode-se garantir a manutenção do vínculo social. O estreitamento da relação vai depender da atitude entre hóspede e anfitrião, em que ambos respeitem as diferenças, e, pela troca de experiências e conhecimento, se promova a criação e o crescimento de redes de sociabilidade. “A troca cultural ocorre formando novas mensagens e conteúdos que se tornam comuns aos membros dos grupos, passando a integrar o sistema de decodificação de mensagens futuras por meio da criação de expectativas mútuas” (p.10). A autora defende que pelas regras e códigos não escritos, a sociedade em convívio com diferentes grupos, sejam eles públicos ou privados, formam as redes de relacionamento em que ambas se entrelaçam e se influenciam contribuindo para harmonização da sociabilidade. Ela reforça este pensamento quando diz,

Nas organizações sociais o conjunto dos mecanismos que articulam e integram o comportamento de seus participantes, membros, clientes ou simpatizantes, são instrumentos culturais para tratar de um problema especificamente humano: articular e regularizar a cooperação conflitual. Os traços culturais básicos, recebidos e interiorizados pelos indivíduos através de sua socialização familiar e escolar, estruturam as percepções e reações afetivas, o que faz com que a experiência vivenciada por cada um, em uma dada organização, varie, dependendo de como as regras estabelecidas, que orientam os códigos de conduta não escritos - que predominam nas fronteiras da organização em que se cruzam formas primárias e secundárias de sociabilidade-, se harmonizam com o sítio simbólico de pertencimento de cada indivíduo. (DENCKER, 2007, p.10).

A forma de atingir dos indivíduos para uma consciência coletiva seria pela ética difundida por meio da interação social, permeando todos os espaços de convivência, sejam eles públicos ou privados, e isto, por um bem comum, por uma sociedade mais igualitária e justa. Zaina (2008, p. 102) diz que “a postura serena, a cortesia, a gentileza e o sorriso na comunicação têm um efeito de confiança, respeito e cordialidade. Tanto a empatia como a simpatia implicam em generosidade (o dom de si), em genuíno interesse na partilha com o outro, na vontade solidária de fazer o bem”.

2.2 Comunicação como processo de fundamentação para o relacionamento

O contato entre seres humanos é à base de um relacionamento, onde se estabelece códigos de comunicação que por intermédio da postura, gestos, olhares e feições, as pessoas podem expressar suas mais profundas emoções. A leitura ou interpretação destes códigos são de vital importância para o nosso relacionamento com as pessoas. São eles que demonstram a afeição, simpatia, apoio, raiva, desgosto, cansaço, autoridade, compaixão, descaso, enfim, os reais sentimentos dos indivíduos. Segundo Poser (2005), a eficácia da comunicação depende de diversos aspectos, como cultura, contexto, meio, nível social e todas as formas de interferências existentes no processo. A comunicação é a base inicial do relacionamento, tanto em nossa vida pessoal como em nossos relacionamentos empresariais e profissionais. E ela pode definir o sucesso de uma boa interatividade por intermédio da priorização da ética, da confiança e de outros atributos pessoais, que por meio de ferramentas adequadas e preparo individual, mantém o interesse pela manutenção da relação.

As relações pessoais e sociais são de extrema importância para realização de negócios, seu sucesso depende fortemente da comunicação estabelecida entre as diferentes pessoas e culturas. Existem culturas que não fazem negócios com estrangeiros, e as que fazem, preferem as pessoas conhecidas ou as que já se estabeleceu algum contato anterior. Observa-se esta tendência na Ásia, mas também no Oeste da Europa e nos Estados Unidos, onde há uma grande valorização das redes pessoais e sociais. Poser (2005, p.152) diz que “As relações pessoais e as redes sociais emergiram de áreas diferentes e, na maioria das vezes, têm uma origem que não é a de negócios”.

As redes de relacionamento das empresas estão se tornando mais globais. Cabe a essas empresas a capacidade de organização e inovação do relacionamento estabelecido com seus pares, principalmente na eficácia de respostas de forma rápida e econômica. De acordo com Prahalad, Krishnan (2008 p. 206) “As empresas competirão pelo fornecimento a cada cliente de qualidade sem igual nas experiências com seus produtos e serviços. Será uma corrida para oferecer experiências únicas a cada cliente, ao custo mais baixo possível”.

A conectividade com o cliente por intermédio da web mantém uma associação da expressão da comunicação humana e do ambiente onde o indivíduo vive, os clientes estão muito mais conectados em redes e com mais expectativas e exigências em relação ao conteúdo. Forrester, citado por Saad (2003, p. 99) diz que o modelo de mídia modular que é definida como “a mídia que os consumidores constroem de forma dinâmica a partir da

Bukowitz (2002) argumenta que um dos principais objetivos da gestão do conhecimento é a criação de valor para o cliente e a sustentação de vantagens competitivas por meio do relacionamento da rede de conhecimento. As respostas e soluções para os clientes podem ser rápidas e eficazes para se ter maior agregação de valor.

As pessoas se conectam nas redes sociais tentando resolver seus próprios problemas e com o objetivo de interagir com diferentes instituições e indivíduos, não importando se para isso elas têm que atravessar fronteiras sociais e geográficas. A sociedade atual está sendo chamada como era do conhecimento ou da informação. Dentro de uma forte cultura de negócios que inclui relacionamentos sociais e proximidade social, as pessoas podem criar relacionamentos seguros e confiáveis para planejar e fazer negócios futuros. Para isso as instituições podem dominar o conhecimento pela informação e estabelecer uma comunicação suficientemente clara onde as regras e leis nunca podem ser infringidas para facilitar a segurança e a credibilidade entre as partes (GUMMESSON, 2005).

O cliente, por meio da Internet, tem sua própria imprensa, liberal e sem burocracia, onde ele pode expressar sua opinião sobre produtos e serviços com pessoas próximas e distantes, mudando o relacionamento antes estabelecido entre consumidores e organizações, deixando de ser só consumidor e fazendo parte do diálogo. A interatividade e a facilidade de expressão estão liberando no indivíduo essa necessidade básica de compartilhar informações de idéias políticas e sociais, ou de bens e serviços (SAAD, 2003).

As empresas podem ser as primeiras a estimular o cliente a deixar suas impressões sobre sua vivência de consumo em seus próprios canais de informação, é importante que o cliente reclame para que as organizações possam conhecer suas reais expectativas em relação aos serviços oferecidos, ao produto, à empresa e ao comportamento da empresa. O cliente geralmente fica em silêncio, ele não tem disposição para reclamar, ele prefere mudar de empresa não dando oportunidade de a empresa saber os motivos de sua desistência. E com isso, a empresa não perde apenas um cliente, ela perde muito mais, pois o cliente vai relatar sua insatisfação para as pessoas que fazem parte de suas relações pessoais e sociais, influenciando quantas pessoas ele puder. Por isso, a melhor atitude do cliente é quando ele procura a empresa e oferece à ela a oportunidade de se retratar dando abertura para que a confiança e o comprometimento sejam estabelecidos (BOGMANN, 2002).

As mídias sociais estão se tornando mais populares entre os próprios consumidores e sua visibilidade estratégica para empresas vem adquirindo destaque em vários setores da economia. Santaella (2004, p. 151) diz que “uma das características principais da tecnologia criada e distribuída em forma digital, potencializada pela configuração informacional em

rede, é permitir que os meios de comunicação digital possam atingir os usuários e obter um *feedback* imediato”.

É por intermédio das redes sociais que as empresas podem identificar tanto oportunidades como desafios que venham de encontro com suas propostas de valor e com seus objetivos. De acordo com Kaplan e Haenlein (2010) a mídia social ainda em fase de estudos tanto do setor acadêmico como econômico, representa uma nova tendência que faz com as empresas cada vez mais passem a se preocupar em entender e dominar o ambiente online. A rede social Facebook registrou mais de 175 milhões de usuários ativos em 2009, colocando esse número em perspectiva, fica próximo dos 190 milhões de habitantes do Brasil. E é nesse espaço que os consumidores falam livremente sobre suas experiências individuais e principalmente sobre suas opiniões em relação a produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Costa, (2005, p.236) diz, “o que chamamos de preferências "individuais" são na verdade fruto de uma autêntica construção coletiva, num jogo constante de sugestões e induções que constitui a própria dinâmica da sociedade”. A interconectividade coloca o ser humano em confronto com suas preferências em relação a dos outros, justamente pela participação efetiva e de influência que os grupos, comunidade e sociedade têm nas decisões de negociação, as quais, não são nem evidentes nem tampouco fáceis.

A informação online, pela sua instantaneidade e simultaneidade, deu mais poder de negociação e decisão aos clientes que em contato com um número ilimitado de pessoas conectadas no meio online podem influenciar e incidir na reputação do fornecedor. Segundo a Deloitte (2010, p. 3) as mídias online,

Abriram a possibilidade para as empresas fomentarem a discussão em torno de seus produtos e serviços. Dessa forma, pela concentração de opiniões de grandes grupos em torno de sua marca, essas empresas podem se beneficiar de uma forma de inteligência coletiva que, seguramente, pode trazer inovação e diferenciação para seus produtos, serviços e demais elementos de seu modelo de negócios. (DELOITTE, 2010, p. 3).

As inovações sociais, econômicas, políticas, institucionais, organizacionais e tecnológicas, influenciam tanto no ambiente de negócio como no de gestão das organizações. A circulação da informação pelas mídias de comunicação online faz com que o processo de geração e disseminação do conhecimento pelas diversas formas de relacionamento, passe a desempenhar um papel estratégico nas organizações. Por meio de uma pesquisa a Deloitte (2010, p.3) “procurou demonstrar como as mídias podem ser utilizadas como um pilar estratégico de negócio, ao aproximar os consumidores de seus

fornecedores”. Para tanto ela mostra o fluxo da informação nas novas mídias, e a vulnerabilidade do controle e da liderança da informação quanto à reputação da empresa. A disseminação acontece por meio dos fóruns de discussão, blogs, sites como Orkut e Facebook, aplicativos como Twitter e outros canais, onde a reputação da empresa passa a ser definida pela opinião e ações das pessoas, clientes e de outros influenciadores online (Figura 6). Onde pode se observar que o processo começa com o artigo, descrição de novos produtos; passa para segunda fase, blogs independentes que comentam sobre o artigo; na fase 3, agregador de conteúdo, os internautas postam comentários e os leitores votam nos melhores posts; Fase 4 e-mail, SMS e MMS, fase 4, os leitores enviam links para amigos via e-mail ou mensagem de texto; na fase 5 blogs, vídeos e redes sociais, o artigo torna-se tópico do dia em blogs e “vídeos-resposta” gerados por usuários. Sendo os mais vistos em todo o mundo, com posicionamentos como “Eu amo/odeio” tornam-se presentes em centenas de links.

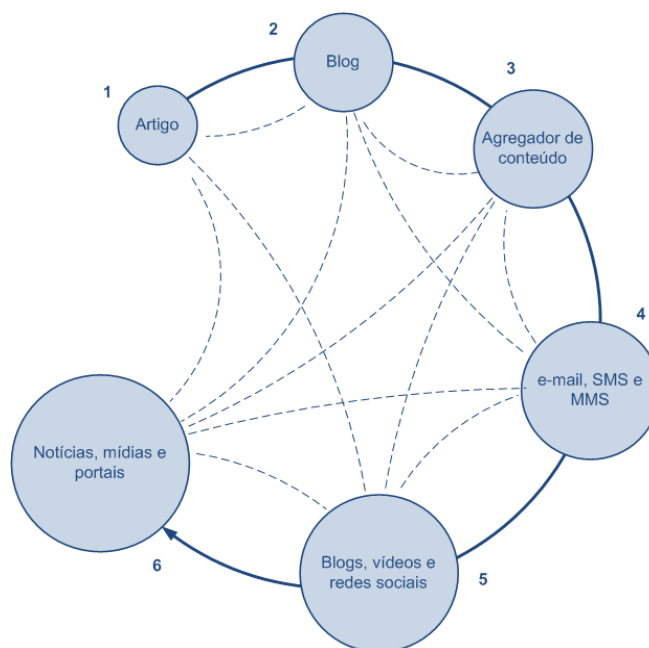


Figura 6 - Fluxo da informação nos novos tempos da mídia

Fonte: *Deloitte Touche Tohmatsu*, (2010, p. 5)

Ainda de acordo com o estudo da Deloitte (2010, p.6), “para que exista uma melhor utilização das mídias sociais, as empresas precisam estabelecer porta-vozes para sua marca, que se preocupem em conversar com o mercado e extrair dele valor para seus negócios. As empresas precisam enfim, “humanizar-se” por meio de mídias sociais”. O cliente se sente

mais a vontade no ambiente virtual e está mais propício a executar um maior número de atividades online, ele procura por novas amizades e também está aberto a passar pela experiência de compras. Na rede o consumidor troca informações com pessoas estranhas, mas que confia, justamente pela identificação estabelecida entre eles. E é o intercâmbio de informações sobre produtos e fornecedores que influenciaram na decisão de compra. Essa identidade que se constrói nas redes, é responsável pelo sucesso das interações entre empresas e consumidores, isto considerando as mídias sociais como um pilar estratégico. Colaborando com este raciocínio, Tapscott (2010, p. 225) diz:

Os jovens da Geração Internet procuram seus amigos para ouvir conselhos sobre empresas, em vez de confiar nos anúncios ou nos executivos das empresas. Eles estão desenvolvendo o que chamo de redes de influência via internet, especialmente via mídias sociais. Essas redes de influência estão expandindo o círculo de amigos que você pode ter minando a sabedoria convencional que diz que estamos afastados das pessoas que não conhecemos por apenas seis graus de separação. As redes de influência têm sua própria estrutura social: você tem seus melhores amigos, sua esfera mais ampla de conhecidos na sua rede social e o mundo. As regras de relacionamento são diferentes para cada nível, o que torna a vida difícil para os profissionais de marketing acostumados ao velho estilo de publicidade massiva. (TAPSCOTT, 2010, p. 225).

Em uma investigação sobre a influência da Internet no setor turístico, Buhalis (2008) conclui que houve uma revolução nas condições de mercado das empresas do setor. O desenvolvimento da Internet, ainda em fase de amadurecimento, mantém o foco na reestruturação da gestão e comercialização de produtos em tecnologias que proporcionam a interação com seus clientes de forma dinâmica, confiável e rápida. A interação pode ser feita dentro do conceito de redes sociais e comunidades virtuais, o autor cita Wang e Fesenmaier, (2004b) para enfatizar o desempenho da TripAdvisor (www.tripadvisor.com) como um canal online bem sucedido que promove a interação entre clientes pelas redes sociais/comunidades virtuais. O site facilita o acesso a informação de vários hotéis no mundo e reúne pessoas em fóruns de discussão online promovendo o relacionamento de pessoas de diferentes culturas e nacionalidades.

O desenvolvimento de novas aplicações da tecnologia da informação dever ser direcionado para que se desenvolvam estratégias de comunicação propiciando o inter relacionamento entre organizações, fornecedores e clientes. Isto, para melhorar sua inovação e competitividade, considerando o desafio de atender um consumidor que com as novas mídias se tornam mais informados e poderosos, com poder de decisão e influência que transcendem o limite de tempo e espaço.

Atualmente se lida com mudanças importantes na economia e vale à pena observar o lugar que as economias emergentes como a brasileira podem alcançar; isso levando em consideração, o potencial dos setores, como o de serviço, em se tornarem competitivos internacionalmente. Segundo Fleury & Fleury (2003, p. 30) “as empresas que adotam a estratégia orientada para cliente são voltadas para as necessidades de clientes específicos e procuram se especializar no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam a suas demandas atuais e futuras”.

O relacionamento com os fornecedores e distribuidores pode ser priorizado levando em consideração a confiança que é adquirida ao longo dos anos, é necessário intensificar o investimento em comunicação, principalmente na promoção da integração pessoal. “Quando a empresa não cultiva a capacidade agregadora de valor de impulsionar novos produtos e serviços que tenham sido propostos pelos fornecedores e distribuidores, ela não só fica na rabeira dos principais concorrentes, mas também corre o risco de ser pisoteada pelos demais [...]”. (KOTLER, CASLIONE, 2009, p. 67).

Para que se tenha eficácia no relacionamento com o cliente através dos canais eletrônicos é importante verificar a intenção dos consumidores por adotar o uso em canais eletrônicos. Para analisar o processo de compra desses canais, Choudhury e Karahanna (2008), cita as quatro fases que envolvem o procedimento dos consumidores na escolha que eles fazem para executar a compra. Os processos estão fundamentados em fases informacionais: determinação de requisitos, seleção de fornecedores e fases transacionais: compra e finalização da venda. Além das fases, para contextualizar a percepção da escolha pela melhor alternativa entre o mercado eletrônico e tradicional, os autores consideram as seguintes dimensões: eficácia na aquisição da informação, confiança e conveniência, (Quadro 5).

Quadro 5 - Fases e dimensões do processo de compra nos canais eletrônicos

| Fases do processo de compra | | |
|------------------------------------|----------------------------|--|
| Fases informacionais | Determinação de requisitos | Escolha do produto pelos atributos. Educação do consumidor quanto a situações de risco e suas políticas de cobertura. |
| | Seleção do fornecedor | Coleta de informações para comparar confiabilidade e preço. |
| Fases transacionais | Compra | Especificações sobre o produtos/serviços, pagamento, identificação e endereço. |
| | Serviços pós-vendas | Atualização sobre a compra e as políticas de responsabilidade na entrega e garantia do produto. Canais de comunicação confiáveis e ágeis para contato pós-venda. |

| Dimensões | |
|-------------------------------------|---|
| Eficácia na aquisição da informação | Habilidade em manter informações claras quanto ao produto e ao canal para garantir a confiança e aproximação/familiarização com o consumidor. |
| Confiança | Muitos consumidores ainda não estão familiarizados com fornecedores online, não confiam na Web como um todo. Isto pela divulgação do potencial para roubo de informações sigilosas por intermédio da Internet. Há segurança quanto à coleta de informações, mas o consumidor ainda não se sente seguro para efetuar as transações de compra, o foco deve se concentrar na completa garantia da estrutura. |
| Conveniência | Percepção do consumidor na eficiência da interação com o fornecedor, agilidade no acesso diversificado das informações em relação à compra. O esforço e o tempo dispensado na interatividade com o canal são fundamentais para ambas as faces do processo de compra. |

Fonte: Elaborado pela autora com base no artigo *The relative advantage of electronic channels*, (2008).

A pesquisa mostra que a vantagem dos canais eletrônicos em relação aos tradicionais vai variar de acordo com a influência de cada dimensão e de seus diferentes estágios no processo de compra. Quando o indivíduo está procurando apenas por informação, a dimensão mais importante é a conveniência, onde se verifica a vantagem da Web em relação aos canais tradicionais (agente) na coleta de informações, isto pela comodidade do indivíduo. E a procura pela informação pode influenciar o indivíduo a executar também suas transações de compra. Percebe-se que a valorização e motivação pelos canais tradicionais (agente) são determinadas pelos obstáculos que a Web encontra em assegurar ao indivíduo a segurança e privacidade das informações de seus dados pessoais, levando-os a finalizarem suas compras pelos canais tradicionais, dando preferência pelos serviços dos agentes.

A conclusão que Choudhury e Karahanna chegam nesse estudo, é que, para se ter eficácia na execução de uma operação de compra, é necessário um consistente relacionamento com o consumidor, onde se conquiste a confiança e segurança por meio do aprendizado em relação ao uso do canal eletrônico.

Buhalis e Kaldis (2008), mostrou que a tecnologia da informação está adquirindo avanços globais nas estratégias das empresas. No turismo e no setor hoteleiro as mudanças avançam rapidamente, tornando-os líderes do setor em despesas online. Houve uma evolução no modelo de distribuição tradicional com a entrada da internet nos meios de hospedagem, permitindo a disponibilidade em vários canais. Os canais de comunicação formados com os clientes atualmente, se diferenciam em sua importância quando se leva em consideração dois tipos de clientes: de negócios e de lazer. Para se relacionar com os clientes de negócio, as agências de viagens e operadoras são mais importantes como intermediárias de GDSs (*Global Distribution Systems*), a proximidade e o relacionamento são valorizados,

enquanto que para tratar clientes individuais e de lazer percebe-se uma preferência pelas reservas online. Os portais de viagens, tanto dos hotéis como dos intermediários online são considerados uma importante estratégia, o que demonstra que os hoteleiros devem garantir sua representatividade nestes canais como forma de se promover e ganhar vantagem competitiva.

Sobre a importância dos canais de distribuição na hotelaria, Zago (2010) enfatiza que eles podem ser pensados estrategicamente e com constante reavaliação para que possam estar sempre atualizados tanto em relação às tendências de mercado quanto ao perfil do cliente; isso levando em consideração a rapidez com que as mudanças acontecem e Lago (2005, p. 497) acrescenta:

A popularização da Internet permitiu levar os sistemas, antes exclusivos das agências, até o consumidor final, propiciando uma redução significativa nos custos de distribuição e fazendo com os fornecedores passassem a concorrer com as próprias agências de viagens. Com isso, o agente tem se tornado um intermediário desnecessário em muitas situações, já que na grande rede o cliente tem acesso a todas as informações que ele teria em seu GDS (Global distribution System), mantendo contato direto com o fornecedor do produto, seja um hotel, uma empresa aérea ou um provedor de serviço turístico, no local do destino. (LAGO, 2005, p. 497).

Os canais eletrônicos de distribuição no setor hoteleiro exercem uma importância cada vez maior para que se estabeleça uma comunicação eficaz com os clientes. E é neste sentido que as soluções podem ser bem avaliadas dentro das alternativas existentes entre os múltiplos canais. Tanto a complexidade do sistema como os fatores técnicos e as despesas gerais devem ser bem analisadas para que se estabeleça uma relação de confiança com os fornecedores (intermediários online) como com o cliente final (O'CONNOR & A.J. FREW, 2002). Este pensamento é reforçado por Albertin (2010) ao citar alguns desafios que as organizações enfrentam para aproveitar o potencial do ambiente eletrônico, entre eles,

[...] interagir com os clientes para alavancar o conhecimento, entendendo que a relação com os clientes não se limita à identificação de suas preferências e à realização de transações comerciais; [...] interagir com múltiplas comunidades, permitindo o relacionamento e a integração com os vários parceiros, fornecedores, clientes, consumidores, profissionais etc. das organizações que estão em diversas comunidades diferentes. (ALBERTIN, 2010, p. 165).

As informações nos canais de distribuição podem ser direcionadas de forma relevante e eficiente para o cliente potencial do hotel, levando em consideração o perfil do cliente, a localização, a rapidez das respostas, a viabilidade e facilidade de pagamento.

O'Connor e Frew (2004) dizem que, apesar da falta de padrão entre os diversos meios de comunicação com o sistema de reserva central (CRS – *Central Reservation Systems*) do setor hoteleiro, o investimento em desenvolvimento de múltiplas interfaces é determinante, visto a confusão e imprecisão que ocorre com as empresas que tentam gerenciar esses canais manualmente.

Kotler e Caslione (2009) alertam para os riscos que as empresas podem enfrentar nos negócios atualmente, pensando na nova era de turbulência, em um mundo onde a interconectividade e a interdependência são crescente. Eles citam os fatores críticos que estão aumentando os riscos para os negócios: como “Avanços tecnológicos e revolução da informação”; “Tecnologia e inovações disruptivas”; A “ascensão do resto”; “Hipercompetição”; “Fundos soberanos de riqueza”; O “meio ambiente e capacitação de clientes”. A revolução na informação é avaliada como um dos fatores mais importantes, onde por meio de interconexões em uma dimensão global todas as pessoas e empresas podem interagir-se pela Internet. Compradores e vendedores têm todas as informações disponíveis para pesquisa, análise e avaliação para comprar e vender a longa distância. Os fornecedores e distribuidores exercem neste sentido um papel fundamental para a viabilização na prática das inovações, que em tempos de mudança a empresa deve ter o conhecimento integrado de todas as partes associadas ao negócio.

2.3 Interagindo com o cliente por intermédio da informação

Peppers & Rogers (1997) dizem que é por intermédio de um ambiente interativo que se estabelece a troca de conhecimento entre cliente e empresa em um processo onde o cliente ensina e a empresa aprende sobre o universo de cada cliente.

A Internet é um dos melhores meios de comunicação interativa, que por meio das redes sociais, da rapidez de se enviar mensagens de texto, imagens, áudio, vídeo e um número enorme de informações, poderia ser mais bem aproveitado pelas empresas. Infelizmente no processo de interatividade com o cliente esse potencial ainda não está sendo tão bem aproveitado como poderiam, as empresas se restringem a simplesmente transmitir informações em uma única via, sem que haja uma interação com o cliente. É por meio da interatividade que a empresa pode conduzir diálogos diferenciados por longos ou curtos períodos para cada cliente. A evolução desses diálogos acontece na medida em que o cliente contribui com suas próprias idéias, agregando valor e conhecimento ao relacionamento.

Ainda de acordo Peppers & Rogers (1997), quando se fala em interagir com o cliente, as organizações estão indo em via contrária a forma tradicional das que se comunicam com seus clientes, pois para a interação, a informação se baseia não só nas informações sobre os clientes, mas também nas informações dos clientes, o diálogo e o retorno da informação (feedback), são as ligações do efetivo relacionamento com o cliente. É por intermédio de cada interação que a empresa armazena as informações relativas ao cliente, de modo que, elas ficam acessíveis para a integração em outras operações. Essas informações serão usadas para guiar o comportamento em relação àquele cliente específico. Com isso, a empresa personalizará individualmente seus produtos e serviços, desempenhando a integração essencial na dinâmica da concorrência acirrada pelo cliente.

“O diálogo de hoje com um dado cliente precisa ser retomado no ponto em que foi deixado ontem” Peppers & Rogers (1997, p. 221). As empresas podem assegurar a coerência de suas mensagens faladas ou impressas em todos os veículos de comunicação, para que haja uma coordenação da informação durante todo o período do relacionamento com o cliente.

As empresas precisam manter um canal de relacionamento com os clientes, incentivando-os a deixar suas impressões sobre os produtos e serviços a eles oferecidos, por meio do contato informal com os seus funcionários, pessoalmente, por telefone, material impresso, Internet ou site.

Para avaliar a qualidade do gerenciamento da central de informação, devem-se monitorar os índices de desistência de ligação, o tempo de resposta e de conversação, o número de reclamações recebidas e a porcentagens das que foram resolvidas no primeiro contato. A análise desses dados oferece à empresa a visualização do seu grau de interação com seu cliente. São essas atitudes que demonstram, se a empresa tem interesse pelo cliente e por sua opinião. É por meio do histórico do diálogo com o cliente que se pode assegurar que cada interação se some a todas as anteriores, não importando qual o meio de comunicação utilizado. O cliente pode ficar livre para usar os vários meios de comunicação disponíveis na empresa e esses veículos podem ser interligados e gerenciados de tal modo que o cliente nunca possa fazer a mesma pergunta mais de uma vez e a empresa nunca possa perguntar a mesma coisa para o cliente.

Para que a manutenção do relacionamento permaneça por longo prazo é necessário que a empresa adote uma confiável política de privacidade, que poderá ser divulgada e especificada de forma clara quanto ao seu uso e o sigilo dos registros de suas informações.

A proteção de privacidade de cada cliente garante a empresa reter as informações valiosas sobre gostos e preferências do cliente.

Os canais representados (Figura 7) são normalmente os mecanismos disponíveis nas empresas que promovem a interação com o cliente.

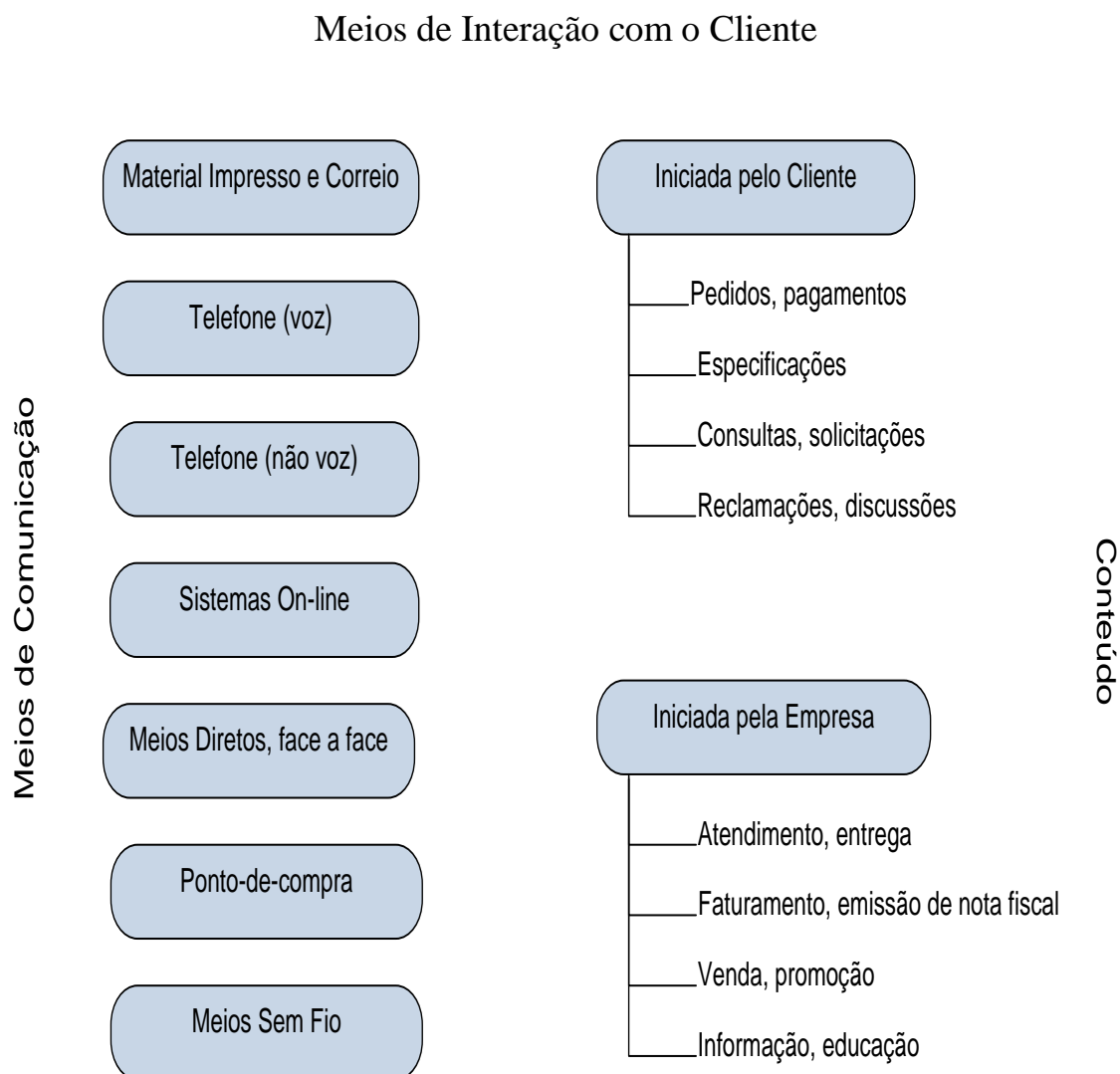


Figura 7 - Inventário de interação com o cliente

Fonte: Pepper & Rogers, (1997, p. 221)

Esses mecanismos bem usados diferenciam a eficiência dos meios de comunicação. A empresa por intermédio do contato pode reter todas as informações possíveis do cliente, procurando conhecê-lo mais profundamente, para que ele sirva de referência para melhoria do relacionamento.

A empresa, para mudar a forma de se relacionar com cliente, priorizando e individualizando o relacionamento, pode ter o conhecimento das reais necessidades e

expectativas do indivíduo e saber quais são os vínculos que os unem à organização. A sobrevivência da organização depende da sua habilidade em administrar relacionamentos para a execução da integração com os consumidores por intermédio da satisfação de suas necessidades.

A manutenção do cliente depende da criação de valores das organizações, para isso as empresas podem alinhar seus recursos em duas categorias básicas, recursos humanos e de materiais. Os recursos humanos consistem em um número suficiente de funcionários com habilidades adequadas para a execução das tarefas, fazendo um trabalho em grupo de forma eficiente. Segundo Greenhalgh (2002, p.109) “são grupos e não pessoas que executam os processos”. Os recursos materiais incluem orçamento, instalações físicas, disponibilidade de tempo, materiais e ferramentas necessárias para execução dos serviços. É o eficiente alinhamento dos sistemas e processos que permitirá a integração entre os gerentes, garantindo uma maior vantagem competitiva. Os gerentes precisam ser capazes de delegar a seus subordinados as tomadas de decisões se eles estiverem numa melhor posição para fazê-lo.

É a estratégia da organização que vai determinar quais processos são necessários para a criação de valor para os clientes, as pessoas envolvidas podem conseguir melhorias contínuas necessárias para manter as empresas à frente de seus concorrentes, atingindo assim, um dos objetivos principais da estratégia das organizações. Atualmente uma das melhores fontes de vantagem competitiva é a excelência e a melhoria contínua do relacionamento com o cliente (SWIFT, 2001).

É necessário que a empresa tome algumas medidas para migrar para o modelo de individualização do cliente. Swift (2001) diz que para a empresa ter sucesso na gestão do relacionamento com o cliente, todos os funcionários podem estar envolvidos com os clientes, sendo cada um deles um gerente de relacionamento, da recepcionista que estabelece o primeiro contato com o cliente até a alta gerência, a comunicação pode ser a mesma. Todos podem estar alinhados para que se estabeleça o aprendizado contínuo e a criação do conhecimento a respeito dos clientes, alcançando assim os objetivos e uma maior lucratividade a longo prazo. Com a conexão do canal certo, a empresa pode reconhecer o cliente certo e relacioná-lo com a oferta direcionada para suas necessidades, evitando a abordagem indevida e desnecessária.

Peppers & Rogers (1997) enfatizam que quando a empresa individualiza o relacionamento com o cliente, ela o torna duradouro e lucrativo, com uma longevidade maior que os próprios produtos, o que torna os serviços como órgão vital para a empresa.

Para que a empresa obtenha sucesso na individualização do relacionamento com o cliente ela não pode simplesmente montar uma estratégia e acrescentá-la às ferramentas gerenciais, como mais uma técnica para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade e reduzir os custos. A mudança pode acontecer na dimensão da concorrência, uma mudança de filosofia e estratégia, que deve ser integrada em toda organização, com mudanças significativas nos departamentos, divisões gerenciais, funcionários, produtos e funções.

Para as organizações terem sucesso na implementação da gestão do relacionamento com o cliente elas podem fazer uma reestruturação com o objetivo de ter uma visão única do cliente. Os funcionários podem ter competência e poder para solucionar os problemas dos clientes de forma imediata, dando a eles a melhor solução para manter sua satisfação com a organização. Os funcionários podem ser treinados de forma a usar estratégias corretas de comunicação com os clientes, mantendo sempre acesa a chama da iniciativa.

2.4 A identificação do cliente em um eficiente relacionamento

“Clientes têm diferentes necessidades em relação à empresa e representam diferentes valores para a empresa” (PEPPERS & ROGERS, 1997, p.26). Para que uma empresa tenha uma relação individual com o cliente é necessário que ele conheça suas necessidades, interações realizadas com a empresa, suas reclamações, sua preferência na maneira de contato, sua atitude e suas características conhecidas ou aprendidas pelas informações armazenadas.

Atualmente, na era interativa, as organizações têm que ter novas estratégias para enfrentar a competição, já não basta mais a descrição demográfica, psicográfica, área de atuação, categoria de negócios, nível de satisfação, histórico de transações, cultura comercial, para descobrir quais são as necessidades e o valor de um cliente. É preciso mais que isso, tem que ser capazes de tratar diferentes clientes de forma diferentes e entender as diferenças existentes entre eles. É por intermédio do valor que cada cliente representa para a organização que será determinado o tempo e investimento que pode ser dispensado à ele e são as necessidades do cliente que representaram a chave para sua retenção e desenvolvimento (PEPPERS & ROGERS, 1997).

A maior parte do mercado atual trata os clientes de forma tradicional, todos recebem as mesmas mensagens, pagam os mesmos preços e não participam de políticas individualizadas. Por isso é necessário individualizar o cliente para que a empresa possa identificá-lo e dirigir seus esforços em favor dos clientes mais valiosos e lucrativos.

“Diferenciar seus clientes por necessidades e depois tratar daquelas necessidades individuais de forma individualizada é uma técnica de vendas simples e racional” (PEPPERS & ROGERS, 1997, P. 36).

Os clientes são avaliados sob dois conceitos, o valor atual real do cliente e seu valor estratégico ou potencial. O valor real é a história que o cliente tem durante o relacionamento com a empresa, e a lucratividade que ele proporcionou ao longo da sua relação, que é chamado de valor vitalício do cliente (Lifetime Value – LTV). Pensando em valor vitalício, o valor do cliente pode ser medido em termos reais, ou seja, a sua lucratividade gerada em suas transações com a empresa, e em termos potenciais, por intermédio da lucratividade dos negócios futuros que o cliente poderá realizar com a empresa. A lucratividade que se tem com o cliente não se baseia apenas nas compras futuras que ele possa fazer durante seu relacionamento com a empresa, mas também por intermédio do lucro indireto, que ele proporciona por meio de recomendações da empresa para outros clientes, relatando gostos e preferências dele próprio, como dos outros que ele venha a indicar e no auxílio de projetos de novos produtos e serviços.

O valor potencial envolve dados externos da empresa e referências estatísticas, sendo assim, mais difícil de ser medido. A melhor forma de mensurá-lo é verificando o número de vezes que o cliente comprou ou utilizou os serviços de um concorrente. A classificação dos clientes ajudará a compará-los para que seja possível estabelecer a diferenciação de acordo com seus valores individuais e a concentrar mais tempo e esforços de marketing para a retenção dos clientes de maior valor para a empresa (PEPPERS & ROGERS, 1997).

Ainda segundo Peppers & Rogers (2001), os clientes são diferenciados de acordo com sua importância e lucratividade para a organização, são três os principais tipos de clientes que se pode classificar levando em consideração: os que a empresa deve manter, os que ela pode desenvolver e, os que não interessam a ela. Para aqueles clientes de maior valor (CMV), podem-se utilizar canais de comunicação exclusivos para facilitar e fortalecer a relação de aprendizado e a personalização, para que se tenha a retenção e fidelização deste grupo. E para os clientes de maior potencial (CMP) a estratégia é voltada para o desenvolvimento dos mesmos, por intermédio de incentivos e concessões prematuras de privilégios, visto que, este grupo de clientes ainda tem um potencial a ser explorado. Pode-se ressaltar que o desenvolvimento dos clientes de maior valor potencial tem a possibilidade de gerar mais receitas diretas ou indiretas para a empresa. E ainda existe outro grupo de clientes, aqueles que não dão prejuízo, mas que também provavelmente não darão lucro para a empresa, são os abaixo de zero (Below zeros BZs). Deste grupo pode-se cobrar o valor real

dos serviços a ele prestados, não se pode gastar em comunicação ou qualquer outra iniciativa de contato, seus nomes podem ser mantidos no banco de dados, mas supridos das listas de mala de direta da empresa.

Pose-se observar Figura 8 por Peppers & Rogers (2002), segundo o valor real, valor estratégico e custo de atendimento do cliente de acordo com sua classificação:

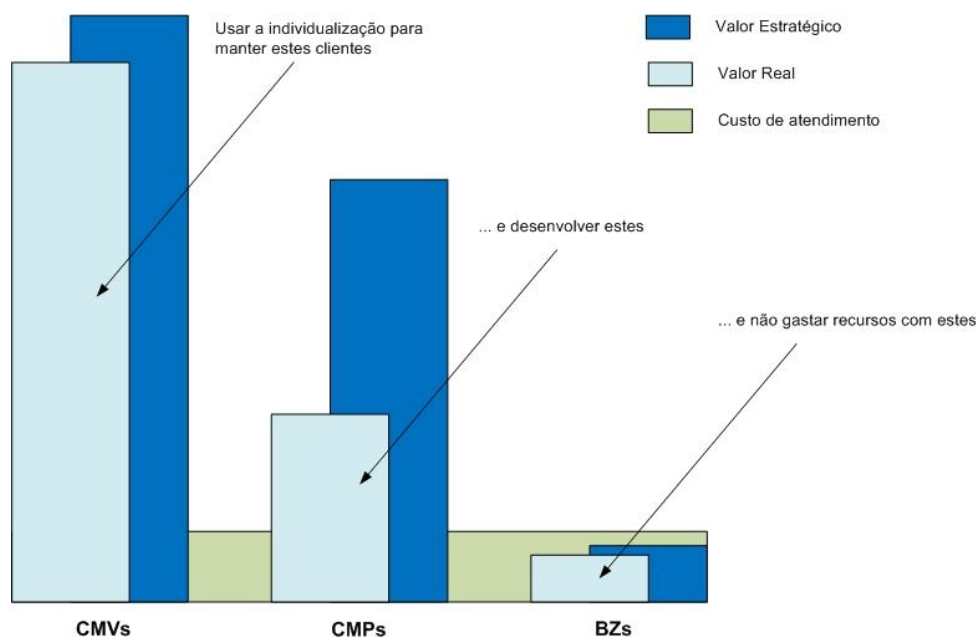


Figura 8 - Tipologia de valor de clientes

Fonte: Peppers & Rogers, (2002, p. 157).

Os clientes mais valiosos geralmente respondem por uma minoria de clientes que representam uma parcela majoritária do lucro da empresa, por isso vale a pena retê-los e investir o máximo de dinheiro para sua retenção e para impedir que ele deixe de prestigiar a empresa (PEPPERS & ROGERS, 1997).

Segundo Swift (2001, p.17), "A eficiência é uma maneira de economizar recursos financeiros e humanos, mas também de fornecer à sua organização os clientes certos a serem atendidos pelos produtos ou serviços certos".

A partir do momento que as organizações detêm as capacidades voltadas para seus clientes mais lucrativos atuais e transferem para seus clientes menos lucrativos novos produtos, serviços, canais ou relacionamentos, ela cria o direcionamento de diferenciação com cada cliente e aumenta sua lucratividade.

Para a eficaz estratégia de diferenciação do cliente, é necessário que se informe aos clientes os motivos de um tratamento diferenciado em relação ao outro, as regras podem ser claras para que a diferenciação não seja confundida com discriminação. As empresas não podem tratar mal os clientes normais, eles podem ser tratados com respeito, de acordo com a política da empresa e com as leis vigentes, lembrando sempre que, esses clientes apesar de terem um menor valor para empresas, eles também são importantes e trazem retorno. A comunicação pode ser clara e todos poderão ter em mente que qualquer um pode ter um tratamento diferenciado, desde que a sua relação com a empresa atinja os objetivos estipulados pela política de fidelização. Essa diferenciação de tratamento dispensado ao cliente é necessária, pois nenhuma empresa dispõe de recursos suficientes para dar atendimento diferenciado a todos seus clientes. E é justamente por isso que o relacionamento individualizado é para os melhores clientes, aqueles que valem a pena para empresas investir maiores recursos e tempo em sua fidelização (SWIFT, 2001).

Peppers & Rogers (1997), quando a empresa tem sua cultura e política voltada para a individualização, interação e personalização do cliente, ela por meio do relacionamento mantido ao longo do tempo, onde a lealdade já foi conquistada, se diferencia das empresas de mercado tradicional. Algumas empresas para enfrentar a concorrência e manter o fluxo constante de novos clientes acabam se rendendo a políticas de descontos, fazendo com que aja uma diluição do preço. Isso geralmente acontece quando a empresa anuncia promoções para atrair novos clientes, sem levar em consideração que seus clientes atuais estavam dispostos a pagar o preço normal, e como não se tem uma política de diferenciação, ele também se beneficia da redução de preço. Na empresa que gerencia o relacionamento com o cliente, esta situação se diferencia pela familiarização que o cliente tem com a empresa, ele conhece a qualidade, o preço, e tem a garantia com que o produto ou serviço é prestado. O cliente já criou vínculo e intimidade com todos os processos e serviços prestados pela empresa ao longo de um relacionamento de aprendizado mútuo e contínuo, personalizados e desenvolvidos tanto com investimento e esforços do cliente como da empresa. E justamente pela facilidade confiança e conveniência adquirida ao longo do relacionamento que os clientes de maior valor para empresa estão dispostos a pagar o preço normal dos produtos ou serviços oferecidos, ele consegue diferenciar as promoções de vendas pela sua diferenciação dentro da empresa, ele pagará um preço maior que os outros clientes, mas os serviços a ele prestados serão diferenciados dos demais. Como essas facilidades são importantes, elas fazem diferença no momento em que o cliente é atraído a mudar de empresa pelo preço, ele não teria a certeza se o produto ou serviço oferecido seria tão bom quanto o que ele já

conhece e está satisfeito. É mais fácil para o cliente manter a negociação dentro de um universo conhecido, do que começar um novo relacionamento onde ele teria que qualificar um estranho, pesquisar, gastar tempo em pesquisas para quantificar e ponderar as compensações de preços, qualidade e atendimento

Quando se busca a participação no cliente e não no mercado a qualquer custo, a empresa pode identificar várias necessidades que levaram um cliente específico a fazer negócios com a empresa, o objetivo é ampliar essas necessidades, atendê-las e criar condições de antecipar novas necessidades, aumentando assim a conveniência do cliente permanecer na empresa.

Pode-se dizer que “clientes leais e duradouros implicam menores custos de atendimento, geram receitas maiores, recomendam mais frequentemente a empresa a outros clientes, e estão dispostos a pagar uma diferença no preço” (PEPPERS & ROGERS, 1997, p. 157).

2.5 Gestão do conhecimento nas organizações

Bukowitz (2002, p.17) enfatiza que “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. O conhecimento ou capital intelectual de uma organização é a valorização do domínio das informações contidas nas pessoas, que vieram por intermédio do aprendizado mantido ao longo do relacionamento com a organização. As informações são derivadas da cultura organizacional, dos processos, do conhecimento e habilidades individuais, valores e normas, base de dados, metodologias, software, licença, marcas, segredos comerciais e muitos outros que a empresa acumula ao longo de sua existência. Para se ter uma melhor interatividade entre o processo de comunicação e o compartilhamento de conhecimento, as organizações têm instrumentos e abordagens tanto baseadas em tecnologias como em pessoas que possibilitam a conversão do conhecimento em informações.

Ainda de acordo com Bukowitz (2002), as organizações para alavancar a experiência individual em seu benefício podem manter uma política de aprendizagem que esteja integrada aos hábitos e rotinas do trabalho. Toda a equipe pode estar alinhada na política para que o foco da aprendizagem contínua e os fluxos de conhecimento criem ambientes de trabalhos inovadores tendo em vista o bom relacionamento com os clientes. Para que o conhecimento permaneça na empresa, é necessário que todos participem e compartilhem tanto as táticas de sucesso como aquelas que não foram bem sucedidas. A equipe pode

solicitar contribuições dos outros participantes para manejar as dificuldades e solucionar as possíveis falhas.

As empresas que constroem uma cultura de compartilhamento de conhecimento e encorajam realmente os indivíduos, elas criam políticas de incentivos que vão além das recompensas. Os incentivos para que os funcionários contribuam podem abranger promoções e oportunidades de crescimento profissional. Para isso, a equipe é avaliada com base na contribuição individual, quando alguém tem uma idéia nova, ela é imediatamente compartilhada com os demais membros da equipe.

Motivar as pessoas a compartilharem conhecimento, pode ser especialmente desafiador em um ambiente grupal, onde é exigido que os indivíduos utilizem tempo e esforço extras para redigir sobre novas idéias ou contextualizar as antigas. (BUKOWITZ, 2002, p.189).

A motivação pode vir por intermédio de um foro de discussão onde os participantes vêm como uma fonte de informações valiosas, com o sistema on-line fica muito fácil monitorar a participação e o compartilhamento do conhecimento, e ao mesmo tempo detectar o que está ou não funcionando.

Baseamos as nossas vidas em valores, eles são os alicerces de todo o comportamento dos indivíduos, que quando mantidos em comum, formam relacionamentos que criam conhecimento e novas idéias. Quando mensuramos os valores de uma organização podemos verificar onde há relacionamentos produtivos e criativos ou conflituosos e não-produtivos.

Um dos principais objetivos da gestão do conhecimento é a criação de valor para o cliente e sustentar vantagens competitivas por meio do relacionamento da rede de conhecimento. As respostas e soluções para os clientes podem ser rápidas e eficazes para se ter maior agregação de valor.

Bukowitz (2002) cita três princípios básicos para a construção de valores nas organizações, conforme representada na Figura 9,

Representação da construção de valores

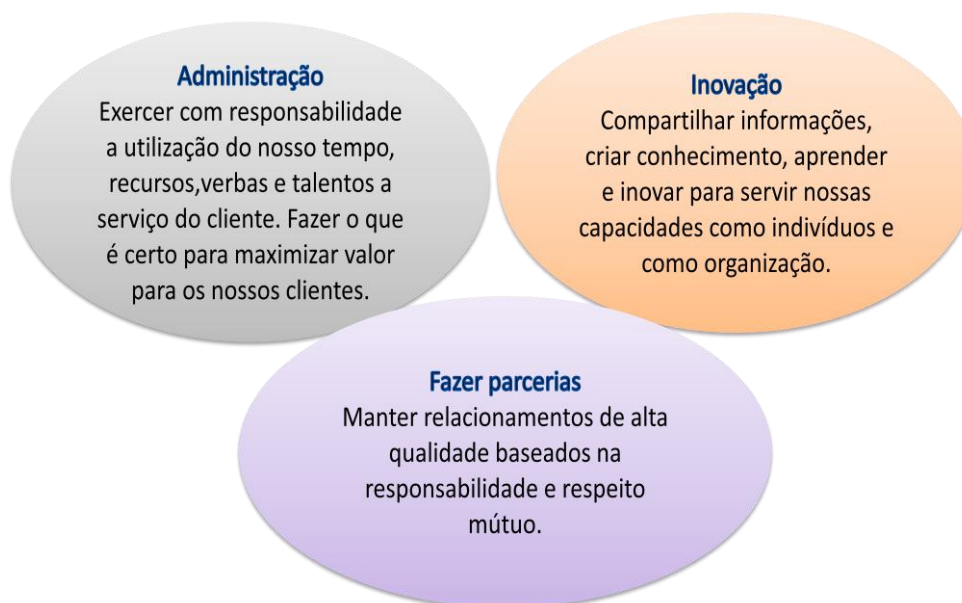


Figura 9 - Construção dos valores

Fonte: Bukowitz, (2002, p. 203)

Bukowitz (2002), conclui que os líderes de hoje enfrentam mudanças radicais na forma de gerenciar, cabe à gerência facilitar a comunicação, identificar sinergias, encorajar a reutilização do conhecimento e manter o interesse constante da equipe para contribuir e obter conhecimento. Ele pode ficar mais focado nos ambientes do que nas regras, substituir as ordens pela instrução e em vez de dar as respostas certas, ele pode fazer as perguntas certas. Com isso, todos os membros podem participar das tomadas de decisões e assumir responsabilidades, compartilhando tanto o sucesso quanto o insucesso das ações. Quando se tem um alinhamento dos valores dos funcionários com as crenças da organização, o resultado é uma sinergia que envolve também o cliente e mantêm um relacionamento mais estável e recompensador para ambas as partes.

A tecnologia é uma ferramenta indispensável praticamente em qualquer negócio em nossa era, ela nos liberta das tarefas mais tediosas e libera o nosso tempo para que se possa usá-lo em criatividade para melhorar e aperfeiçoar o nosso trabalho. A tecnologia pode ser um diferencial para manter e atrair novos clientes, com a Internet é possível ter uma ótima plataforma de comunicação nas organizações. Os aplicativos em redes podem ser explorados o máximo possível, pois poupa tempo e dinheiro, visto que, hoje os clientes possuem computadores e conectam-se em redes onde as organizações podem oferecer

ferramentas que permitam aos clientes e associados acessarem as informações que eles desejam com muito mais eficiência e rapidez. Além de oferecer à empresa a possibilidade de expandir a quantidade de dados oferecidos pelo próprio cliente ROSENBLUTH (2004).

Por meio do gerenciamento do relacionamento com o cliente as empresas podem por intermédio da tecnologia com ferramentas adequadas, obter informações sobre acontecimentos que interessam aos clientes e enviá-las proativamente a eles por e-mail ou telefone celular. Como todas as informações sobre as interações com os clientes são recolhidas e armazenadas, qualquer departamento pode informar sobre os serviços, os históricos serão sempre registrados, possibilitando a confiabilidade e descrição de todos os diálogos.

De acordo com Rosenbluth (2004, p.154), “A liberdade de criar produtos e serviços de tecnologia inovadora começa no topo e permeia a empresa”. É uma tarefa realmente difícil se manter atualizado no campo da tecnologia, conservar os talentos que a dominam é um desafio. As empresas podem investigar planejar, preparar e procurar a melhor solução tecnológica para se manterem competitivas no mercado. Os produtos tecnológicos podem ser escolhidos de acordo com a necessidade de cada empresa, um analista de negócio pode ser consultado para que a avaliação da melhor plataforma possa ter uma eficaz ferramenta de administração da gestão do relacionamento com o cliente (CRM). As ferramentas podem ajudar na organização e captação de dados que possibilite a interação com os clientes, além de proporcionar o compartilhamento de conhecimentos tanto da organização quanto do cliente.

Quando temos uma sintonia entre funcionários e clientes e ambos se sentem a vontade um com o outro, sem que isso jamais os perturbe, cria-se o fortalecimento dos elos. “A felicidade no ambiente de trabalho é uma vantagem competitiva. Os serviços vêm do coração, e as pessoas que se sentem bem cuidadas também cuidarão melhor de outras” (ROSENBLUTH, 2004, p.193).

“A cultura define qualquer organização. É importante que as empresas identifiquem o conceito que gostariam de ver impressos em sua cultura, o formalizem, o compartilhem, com o seu pessoal e o celebrem” (ROSENBLUTH, 2004, p.194). Para mudar a cultura de uma empresa é necessário que a empresa tenha programas de comunicação para esclarecer a abordagem de serviços e compartilhar com todos os funcionários. O segredo para a mudança de cultura dentro de uma empresa é a sinceridade, o comportamento pode ser consistente e sincero, tanto com os colegas de trabalho como com os clientes. Quando o telefone toca independente de ser uma ligação interna ou externa o charme e o comprometimento em

atender pode ser o mesmo. A ética e o orgulho de trabalhar na empresa podem ser continuamente estimulados para que a felicidade no trabalho seja sempre recriada. A confiabilidade e o comprometimento das pessoas envolvidas na manutenção do relacionamento dentro de um respeito mútuo é uma das atitudes mais confiáveis para a retenção dos clientes. O cliente pode perceber a cultura de uma empresa, simplesmente caminhando pelas suas instalações, onde sua “personalidade” está intrínseca. É nas instalações da empresa que podemos promover o debate das idéias para que todos se conheçam intimamente proporcionando a descoberta do diferencial que levará ao resultado de uma cultura que permeie a organização, tornando-a única.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO

A complexidade que envolve o estudo das ciências sociais, principalmente no que se refere à gestão nas organizações, a abordagem qualitativa com a metodologia voltada para o estudo de caso, mostrou-se a mais adequada para a investigação empírica. Isto, por permitir aos investigadores a compreensão dos acontecimentos da vida real e interpretá-los para a compreensão do fenômeno em questão. Yin (2010, p.24) colabora com este raciocínio quando diz que o estudo de caso “é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”, e sugere o método do estudo de casos múltiplos para possibilitar a análise comparativa.

Foram selecionadas três redes de hotéis por reunirem características que viabilizariam a análise comparativa do estudo de acordo com o método sugerido por Yin (2010), conforme descrito na introdução deste estudo. As três organizações hoteleiras, Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanzal, atuam no mesmo setor, possuem unidades na cidade de São Paulo, com capital 100% nacional. Juntas contam com um volume de negócios de 605 milhões de reais, possuem 51 empreendimentos entre nacionais e internacionais, 8.500 unidades habitacionais, empregam 6.345 pessoas, apresentam crescimento anual entre 15 e 20% ao ano e uma ocupação média entre 68 a 80%. A organização que está a mais tempo no mercado é a rede Bourbon, com 48 anos de idade, seguida pela rede Estanzal com 14 e Blue Tree com 12 anos.

Para responder a questão de investigação, “a gestão de *stakeholders* melhora a administração nas empresas hoteleiras?” e para testar os pressupostos, “a gestão de *stakeholders* ocorre como parte da estratégia da empresa e contribui para o relacionamento entre esses diferentes grupos”, “as organizações, por priorizarem o relacionamento com o consumidor, geram desequilíbrio nas relações com os outros grupos”, “as empresas hoteleiras adotam práticas de hospitalidade no relacionamento”. Foram assim, escolhidas três fontes de evidências, entrevistas, observações diretas e documentação.

Sendo a primeira, entrevistas semi-estruturadas, com tópicos de discussão aberta direcionadas aos principais dirigentes e com dois principais *stakeholders* representantes de cada organização e foi o principal instrumento de pesquisa. Foram realizadas ao todo sete entrevistas que somaram 5 horas de duração, áudio gravado, que correspondem a 68 páginas de transcrições, apêndice E. Para a seleção dos entrevistados consideraram-se o grau de conhecimento e representatividade que eles exercem dentro da organização escolhida para o

estudo, procurando uma visão mais ampla das estratégias praticadas pela empresa e para assegurar maior veracidade das informações. Também para esta seleção considerou-se o conhecimento da orientadora deste projeto, que, introduziu a pesquisadora previamente para possibilitar maior familiaridade entre o entrevistador e o entrevistado. As três primeiras entrevistas foram realizadas com os principais representantes das organizações e a partir dessas entrevistas foram indicadas mais duas entrevistas de cada organização, uma representando os funcionários e outra as agências. A primeira entrevista foi realizada com Chieko Aoki⁸ presidente da Blue Tree Hotels, formada em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), com cursos em Administração na Universidade de Sofia, em Tóquio, e de Administração Hoteleira, na Cornell University, nos Estados Unidos, Chieko Aoki fundou a sua empresa em 1992. Em 1997, lançou a bandeira Blue Tree Hotels. Chieko Aoki indicou Patricia Garcia Marton, Diretora de Operações da rede Blue Tree para representar os funcionários e Francisco M. J. Leme da Silva, Diretor da Jet Stream Turismo, agência de viagem focada no mercado corporativo com parceria dentro do Brasil com os associados da ABRACORP – Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas e uma aliança internacional com a UNIGLOBE que tem sede no Canadá e integra 750 agências distribuídas em 58 países. Leme é também presidente da FAVECC – Fórum das Agências de Viagem Especializadas em Contas Comerciais e presidente do Conselho de Administração da ABRACORP. Leme foi o *stakeholder* representante das agências, pela sua ligação com as três redes selecionadas para o estudo de caso.

A segunda entrevista considerando os representantes das organizações foi com João Paulo de Andrade superintendente da rede Estanzplaza Hotels, formado em Administração Hoteleira em 2001 pela Universidade Ibero Americana e pós-graduado em Gestão de Projetos pela Universidade São Paulo – USP. Andrade indicou Antônio Ivo Mendes de Albuquerque, Diretor de Operações da rede para representar os funcionários. Na sequência foi realizada a entrevista com Karen Yurie Tookuni Gerente de Marketing da rede Bourbon Hotéis, formada em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina e pós-graduada em Marketing, Comunicação e Negócios pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana. Tookuni indicou Maria Cristina Carvalho, Diretora de Recursos Humanos da rede como representante dos funcionários para ser entrevistada.

⁸Informações coletadas no site: Blue Tree Hotels, <http://www.bluetree.com.br/>. Acesso em 15 Fev. 2011.

A observação direta foi a segunda fonte de evidências, por meio dela buscou possíveis divergências com as entrevistas. A observação foi feita de forma espontânea aos fatos que ocorrem no ambiente, inclusive durante a visita de campo, como nos dias das entrevistas. O foco principal foi a observação da relação existente entre os grupos envolvidos, visando melhor compreensão do exercício da hospitalidade praticada nas instalações das empresas selecionadas para o estudo. A terceira, documentação, foi feita por intermédio da análise de documentos diversos para corroborar tanto com os dados das entrevistas como com os das observações. Para esta coleta de dados foi utilizada as fontes secundárias, isto é, das organizações hoteleiras, em que foram analisados os *press releases*, textos publicitários, artigos de jornais além da revisão literária do estudo e outros documentos que foram pertinentes para a investigação.

Por meio destas três fontes de evidências chegou se aos resultados que estão apresentados na seqüência desse estudo.

3.1 Caso 1 – Blue Tree Hotels

3.1.1 Caracterização e fundamentos da organização

A organização é atualmente a maior rede hoteleira do Brasil em número de apartamentos – 4.503 - somando 28 hotéis em operação, 4.000 funcionários, ocupação média de 75% e fechou o ano de 2010 com um faturamento de aproximadamente de 275 milhões de reais. Todas as informações desse subtítulo estão pautadas em dados obtidos em documentos, site da rede e nas entrevistas⁹.

Desde o início de suas operações, a Blue Tree Hotels teve como objetivo administrar hotéis localizados em regiões estratégicas do Brasil. Motivada pelo seu crescimento natural e pela carência de hotéis com alto padrão de serviços, a empresa entrou, já no começo de sua atuação, nos segmentos de *business*, luxo e *resorts*. A estratégia da rede é adaptar seu estilo de atendimento, que privilegia o encantamento do cliente, em todos os hotéis que administra independente da categoria que estão inseridos.

A empresa está presente em diversos destinos brasileiros e também na Argentina e Chile, operando tanto em hotéis voltados para o mercado de viagens de negócios quanto em completos empreendimentos de lazer, nos *resorts* que administra. Todas as unidades

⁹ Informações disponíveis em: <http://www.bluetree.com.br/visao-geral.jsp>, Acesso em 14 Fev. 2011, em documentos e nas transcrições das entrevistas.

possuem completa infraestrutura para a realização de eventos, convenções corporativas e programas de incentivo. A rede possui as marcas Blue Tree Park (*resorts* e hotéis de categoria luxo com grandes áreas de lazer e de eventos), Blue Tree Premium (hotéis de categoria alto padrão com serviços executivos e sofisticados), Blue Tree Towers (hotéis de categoria superior especializados no segmento *business*) e Blue Tree Hotels (hotéis chiques, interessantes e modernos dentro do conceito “*home feeling*”). Atualmente, a Blue Tree Hotels é a rede hoteleira número um em produtos e serviços de excelência e possui atuação global.

Fundamentos da organização

Negócios – Serviços de Gestão em Hospitalidade e Entretenimento.

Missão – Prover serviços de hospitalidade com excelência, estilo próprio e inovação com a Alma Blue Tree, gerando de maneira sustentável retorno e valorização dos empreendimentos.

Visão – Ser a mais conceituada rede brasileira de hotéis, opção preferencial dos clientes, hóspedes, investidores, colaboradores e fornecedores, reconhecidos como referência no mercado em serviços e em rentabilidade.

Crenças e valores

Lucratividade, fator essencial para a continuidade, expansão e sucesso de todos os parceiros.

Expansão consistente, sustentável e contínua da rede, com novos hotéis que agregam valor.

Paixão pela excelência, inovação, personalização e sustentabilidade, fatores essenciais em nossos produtos e serviços.

Postura ética e profissional, marcas de atuação da nossa equipe.

Responsabilidade, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe para o alcance de resultados quantitativos e qualitativos.

Formação e valorização das pessoas, fatores vitais no crescimento da empresa e na construção de um ambiente de trabalho excepcional para todos os colaboradores.

Crenças, contribuições e valores de nossos colaboradores e parceiros que se multiplicam e fazem a diferença na comunidade onde atuam.

3.1.2 Stakeholders e sua relevância para a organização

Para entender melhor a relação da organização com seus *stakeholders* foi indagado à Aoki sobre quatro grupos que afetam ou são afetados pelo desenvolvimento dos objetivos da organização considerados mais importantes, consumidores, funcionários, investidores e comunidade.

A entrevistada diz que para haver equilíbrio, os envolvidos precisam ter interesses e objetivos em comum e destaca outro grupo que considera importante, os intermediários ou agências de viagens e operadoras. Percebeu-se dificuldade na nomenclatura quanto a esse *stakeholder* na hotelaria, pois os entrevistados os nomeiam como clientes, clientes/intermediário, parceiros, sócios e o hóspede seria o cliente final. Na pesquisa será nomeado de intermediário. O hóspede foi nomeado como consumidor, aquele que consome os serviços do hotel, visto que, na hotelaria além do hóspede, aquele que passa uma noite no hotel, inclui também os clientes de eventos, restaurantes e bares.

Para identificar os *stakeholders* mais relevantes para a organização foi apresentado à Aoki um quadro com 13 grupos para serem classificados quanto ao seu grau de relevância para a organização. Mas a entrevistada disse que seria muito difícil estabelecer essa classificação. Porque as empresas não são estáticas, elas estão em movimento e a relevância dos *stakeholders* pode mudar de peso dependendo da fase e do negócio da empresa no momento das iniciativas aliadas às estratégias. E profere,

*Por quê? Se você tem uma empresa, como você vai montar uma empresa? O peso que você coloca em cada uma das funções vai ser diferente. Quando a sua empresa já está mais madura e você tem funcionários, o pessoal que trabalha com você com o “know how” que você deseja, você vai buscar mais peso em outras coisas*¹⁰. (AOKI, 2011).

Passou-se a identificar os *stakeholders* com mais potencial de cooperação junto à organização, dispensando seu grau de relevância conforme sugerido na entrevista. Com isso foi possível diagnosticar os grupos que a organização reconhece sua influência na condução do negócio, considerando o momento atual. No Quadro 6 esses grupos foram agrupados e considerou-se a visão dos entrevistados relacionados com a rede Blue Tree Hotels.

¹⁰ As transcrições das entrevistas serão apresentadas nesse formato para serem diferenciadas de uma citação bibliográfica.

Quadro 6 - Seleção dos *stakeholders* e visão dos entrevistados na rede Blue Tree

| Grupos | Cooperação | Entrevistados |
|---------------------------------|---|---------------|
| Acionistas | Alto grau de importância, Aoki detém 95% das ações da organização. | Aoki |
| | Os funcionários a vêem como uma presença forte na organização e como representante da rede, com grande poder de decisão e influência. | Marton |
| Comunidade | Muito importante pela sua ligação direta com a organização. | Aoki |
| Concorrentes | Não representa um <i>stakeholder</i> com grande peso para a organização. | Aoki |
| | Não o vê como um grupo que possa afetar no resultado da organização. É visto principalmente como <i>benchmarking</i> , para acompanhar as tendências de mercado. | |
| Consumidor | Tem grande importância para a organização, é considerado o objetivo final do negócio. | Aoki |
| | O consumidor significa a existência e a sustentabilidade do negócio, outros grupos trabalham em parceria para que eles sejam encantados pelos serviços e pelo ambiente da organização. | Marton |
| Defesa do Consumidor | Órgão que deve ser respeitado. | Aoki |
| Fornecedores | Grupo que exerce influência direta no negócio. | Aoki |
| Funcionários | Considerados de extrema importância para a condução do negócio pela sua proximidade com o hóspede. A organização tem uma grande dependência desse grupo, devido seu nível de ameaça e colaboração para os resultados do empreendimento. | Aoki |
| | Os funcionários reconhecem sua importância e se dizem participantes ativos nas definições das estratégias junto à organização. | Marton |
| Governo | É considerado importante, com maior ou menor intensidade dependendo da localização do empreendimento. | Aoki |
| Instituições Financeiras | Importante e necessário para manutenção do negócio. | Aoki |
| Instituições Sociais | Percebe-se sua importância, mas ainda não é um grupo que exerce influência na gestão dos negócios da organização. | Aoki |
| | São importantes, mas ainda não é percebida na decisão do cliente. | Leme |
| Intermediário | Considera uma relação de troca em que se beneficiem os dois lados em busca do valor final para que o cliente não seja prejudicado. | Aoki |
| | É percebido como um grupo que exerce grande influência no negócio por estar em contato direto com o hóspede. | Marton |
| | Como intermediário se percebe como um grupo importantíssimo para realização dos objetivos da organização. | Leme |
| Investidores | Grupo considerado muito importante, está vinculado diretamente ao desenvolvimento do negócio. | Aoki |
| Mídia | Percebe-se sua influência na condução dos negócios. | Aoki |
| Sindicatos | A sua importância varia dependendo da lei de cada país. Em alguns países o sindicato é mais atuante do que em outro. | Aoki |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

Percebe-se que alguns grupos são priorizados em várias partes da entrevista pelos entrevistados, assim é possível enfatizar os *stakeholders* mais importantes para a

organização neste momento, são eles, consumidores, funcionários, intermediários, acionistas, investidores, mídia e comunidade. Vale a pena observar a afirmação de Freeman et al (2007) sobre os *stakeholders* primários, clientes, empregados, fornecedores, acionistas e comunidade, em que diz que sem eles as organizações não sobreviveriam.

3.1.3 Gestão das relações com os *stakeholders*

Com a identificação dos principais *stakeholders* para a organização foi possível explorar as relações com eles estabelecidas, foram abordadas as ações de colaboração e de aproximação, sua relação com as questões éticas e sociais e a transparência nas informações e a condução do relacionamento.

Nas entrevistas com os representantes da rede ficou claro que a base do relacionamento é a confiança. Todas as ações de aproximação e participação são orientadas estrategicamente pela empresa em parceria com os funcionários e outros *stakeholders* envolvidos nas decisões da empresa (Tabela 4). Percebem-se poucas ações declaradas pelas entrevistadas em relação à comunidade, citada como as quatro mais importantes para a organização, conforme descrito no primeiro parágrafo do subtítulo 3.1.2.

Tabela 4 - Ações e gestão das relações com *stakeholders* na rede Blue Tree

| Ações e gestão das relações com <i>stakeholders</i> | |
|--|---|
| Comunidade | Incentivo a educação e a qualificação para uma melhor qualidade de vida. |
| Concorrentes | Acompanhamento das ações. Comitês junto a associações do setor hoteleiro. |
| Consumidores | Evento institucional denominado a Festa das Mulheres em que se reuni consumidores, intermediários como as secretárias e executivas das agências e operadoras. Ações voltadas para fidelização e relacionamento para encantar esse consumidor. Ações voltadas para administração de conflito em que se busca manter todas as equipes que lidam diretamente com o consumidor alinhadas por um objetivo comum. |

| | |
|----------------------|---|
| Funcionários | <p>Planual, integração e envolvimento dos funcionários para elaboração do planejamento estratégico anual.</p> <p>Convenções com as equipes realizadas mensalmente para discutir as melhorias e práticas de excelência em serviços para elaboração do planejamento.</p> <p>Projeto “Elogiaram Você” em que o funcionário recebe um elogio do consumidor pelos serviços a ele prestado. Os elogios são deixados nos <i>guest comments</i> e em outros canais de percepção junto ao consumidor usados pela organização. Por meio desse projeto os funcionários que se destacaram são premiados e participam do projeto talento do ano.</p> <p>Talento do mês, funcionário que se destacou durante o mês perante colegas e consumidores são premiados.</p> <p>Treinamento e incentivo educacional proporcionado a todos os funcionários.</p> <p>Participação na pesquisa da revista Exame, Melhor empresa para se Trabalhar, usada para melhorar o relacionamento e a satisfação junto aos funcionários.</p> <p>Projeto Celebrar para valorizar o momento de vida do funcionário, se ele tem algo para ser comemorado, como aniversário de casamento, o filho passa no vestibular e outras celebrações, isso será compartilhado com os colegas, é uma forma de valorizar vida de cada um deles.</p> |
| Intermediário | <p>Eventos de confraternização.</p> <p>Visitas constantes, ações voltadas mais para o setor comercial.</p> <p><i>Blitz</i> na cidade para oferecer mimos, presentes, divulgar um novo produto.</p> <p>Evento institucional a “Festa das Mulheres” que envolve outros grupos.</p> <p>A principal ação é estar presente e ser lembrado, dar um mimo, fazer festa.</p> |
| Investidores | <p>Jantar oferecido na casa de Aoki como encerramento e agradecimento da parceria realizada durante aquele ano.</p> <p>Ações voltadas para transparência e divulgação de informações e resultados por meio de contatos individualizados.</p> <p>Assembléias com objetivo de incentivar na participação e compromisso com a elaboração das estratégias.</p> <p>Eventos esporádicos, visitas constantes.</p> |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

A empresa reforça as relações com seus *stakeholders* pela missão, crenças e valores, que são sempre divulgadas e discutidas com os envolvidos no negócio. Aoki (2011) diz, “na *Blue Tree* nós valorizamos muito a missão, a cultura e os valores. Isso tudo tem que estar casado, isso nós não abrimos mão. Nós temos reunião de lideranças toda segunda feira e a gente começa falando da missão e dos valores, sempre.” Allison e Kaye (2005) reforçam esse pensamento e dizem que para a construção do compromisso com os *stakeholders*, as organizações precisam explicitar, atualizar e debater seus valores essenciais com todos os interessados no negócio. Quando as organizações declaram seus valores de uma forma clara e objetiva para seus *stakeholders*, ela facilita a articulação desses valores e proporciona aos grupos a oportunidade de considerar as semelhanças existentes entre eles. É a partir desta identificação que se pode estabelecer a confiança e o compromisso dos *stakeholders* para com a organização e fortalecer o relacionamento.

A organização acredita que pela doação podem influenciar nos valores das pessoas e nesse sentido alguns *stakeholders* são envolvidos no processo de doação, como os clientes e

funcionários, fornecedores e intermediários para que se tenha uma integração maior tanto com a empresa como com a sociedade como um todo. As ações sociais estão ligadas diretamente a satisfação dos funcionários e conseqüentemente estabelecem reconhecimento vindo da comunidade em que eles estão inseridos. A organização está apoiada em metas estratégicas direcionadas a ações sócio-ambientais para todos os hotéis, justamente para que se tenha coerência com os princípios da organização. A relação entre empresa e sociedade está intrínseca com as questões éticas e sociais, para Carroll e Buchholtz (2003) as empresas sofrem constantemente pressões decorridas da opinião pública empunhada pela mídia que interferem diretamente em suas ações, provocando nova abordagem e mudança de conduta que levam em consideração as questões éticas e sociais.

A empresa percebe que ainda tem poucas ações comparadas com a importância que esse relacionamento representa na troca de valores tanto com a sociedade como com os locais que os recebem. Como exemplos ao incentivo de participação dos *stakeholders*, foram citados as iniciativas voltadas para a ajuda no caso do terremoto no Haiti e nas enchentes no Rio, em que os funcionários da rede se mobilizaram para captar recursos.

3.1.4 Atitudes e prática da hospitalidade na condução do relacionamento

A hospitalidade é percebida pela organização como uma crença que permeia toda a equipe, as ações não podem ser pensadas isoladamente. Segundo Aoki, não se consegue a prática da hospitalidade por meio de treinamento e sim pela cultura, pela espontaneidade, pela naturalidade. É a sociedade pensando coletivamente, o comportamento do indivíduo independentemente de onde ele esteja, se no hotel, em casa com seus filhos ou em qualquer lugar. É pela conduta, pela crença e pelo contato com os outros que se estabelece a influência da hospitalidade permeando toda a sociedade. Algumas das atitudes e práticas citadas pelas entrevistadas Aoki e Marton estão listadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Atitudes e práticas da hospitalidade na rede Blue Tree

| | |
|--------------------|---|
| Contratação | Como é um trabalho coletivo deve estar alinhado com a cultura e valores da empresa. Seleção criteriosa para encontrar pessoas com afinidades e condutas similares à da organização. |
| Cultura | Pela crença a equipe sinta prazer em doar um pouco de si para que no encontro o outro saia melhor ou mais feliz. |
| Percepção | Mais do que presentear é se colocar no lugar do outro para perceber como se pode ajudá-lo, deixá-lo melhor. Estar atento ao movimento do outro para conseguir ajudá-lo mesmo que ele não peça. |

| | |
|-----------------------|--|
| Espontaneidade | Ser natural, pensar coletivamente, reconhecer o outro como um ser humano que pode precisar de você. |
| Educação | Pelo aprendizado se conquista a civilidade e pela troca cultural se tem o desenvolvimento humano por um bem social coletivo. |
| Palestras | Aoki procura falar para o público interno e externo sobre as atitudes que podem melhorar a convivência social. |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

Dencker (2010) contribui com esse pensamento e diz que a interação ocorre pelo aprendizado com o meio, em que a comunicação pelas diferentes formas de linguagem assume um papel essencialmente simbólico na construção do conhecimento, que molda o comportamento em prol do relacionamento de grupos sociais. A capacidade do indivíduo em transpor e agregar valores diferentes à sua formação em um processo de criação e aprendizado lhe difere de outros grupos, eles podem partilhar de uma mesma concepção comportamental e cultural com a comunidade e apresentar individualidades e características unicamente de seu núcleo familiar. Segundo Aoki é trabalho que tem que ser feito em conjunto, com o envolvimento da organização, da sociedade, das escolas e diz,

[...] isso tem que ser uma crença, tem que ser uma crença pessoal, tem que passar a ser, porque você pode treinar, treinar, treinar. Mas se a pessoa está com preguiça, não vai fazer. A pessoa tem que assimilar de tal forma que seja uma crença, que seja uma prática, um hábito. É assim, eu nem pergunto por que você faz assim, é assim, é porque tem que ser assim. Por que você tem esse sorriso, porque é assim. Porque se eu tiver que exigir que os funcionários sorrissem, o caso é muito sério. Então a gente ainda está nessa fase, o Brasil como um todo. Aquele funcionário que sorri, o cliente fica feliz, nossa eu gosto desse hotel porque eu sou reconhecido pelo nome, porque ele sorri para mim, porque ele carregou minha mala. Aonde vamos? Mas é a realidade que a gente vive. Quando é uma coisa que faz parte do negócio, deve ser tratado com profissionalismo. É como você ter uma enfermeira ao aplicar injeção, não pode doer, isso é básico para a profissão dela, é óbvio. Ela é treinada para isso, tá na função para isso. (AOKI, 2011).

Pelas entrevistas percebe-se que em relação à prática da hospitalidade ainda tem muito para ser feito. O papel das organizações pela sua influência perante a sociedade tem que ter mais consciência e responsabilidade ao transmitir sua filosofia, seus valores. As empresas podem criar um ambiente favorável ao desenvolvimento tanto cultural como técnico por meio da sinceridade, da confiança e principalmente pela força de vontade e disposição.

Atualmente uma das dificuldades encontradas para o desenvolvimento da prática da hospitalidade está na rotatividade dos funcionários. De acordo com Marton (2011), *Hoje é uma busca constante pela prática da hospitalidade entre os funcionários, mas a rotatividade dificulta isso, [...] esse é um grande trabalho que a gente faz e vai ter que fazê-lo eternamente.*

3.2 Caso 2 - Bourbon Hotéis & Resorts

3.2.1 Caracterização e fundamentos da organização

A rede Brasileira de hotéis Bourbon opera em hospedagem através da administração de um patrimônio de 2.597 unidades, com um faturamento de 200 milhões de reais/ano, e crescimento de 15% previsto para 2011. Empregam 1.567 pessoas e uma ocupação média de 70%. Todas as informações desse subtítulo estão pautadas em dados obtidos em documentos, site da rede e nas entrevistas¹¹.

Com 48 anos de história, prezando sempre pelo crescimento saudável e sustentável, a Rede conta, hoje, com 11 empreendimentos - nove corporativos e dois resorts - espalhados, estrategicamente, pelos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, sendo quatro unidades na categoria Business, duas na Express, duas na *Convention*, duas em *Resorts* e uma em *Residence*. Em setembro de 2011 a Bourbon Hotéis & Resorts dará um importante passo ao inaugurar sua primeira unidade internacional – de categoria *Convention* - na capital do Paraguai, Assunção.

Com a proposta de ser reconhecida como a melhor empresa 100% brasileira do segmento hoteleiro, a Rede segue seu plano de expansão almejando novos hotéis em outros estados do Brasil e também no exterior.

A meta traçada pela empresa é chegar em 2014 com 24 unidades em seu portfólio. Isso acontecerá pela captação de empreendimentos ainda em construção, ou por processos de conversão de bandeira. Buscando aprimorar ainda mais essas captações de novos negócios, a Bourbon oferece total suporte e consultoria a quem deseja investir na construção de um hotel. Inclusive com projetos arquitetônicos de renomados profissionais.

A cortesia é espontânea, o sorriso é verdadeiro, a atenção é especial. Esses termos poderiam traduzir o “jeito brasileiro de hospedar”, idealizado anos atrás no Paraná, por uma

¹¹ Informações disponíveis em: <http://www.bourbon.com.br/br/institucional/apresentacao.aspx>, Acesso em 14 Fev. 2011, em documentos e nas transcrições das entrevistas.

mente jovem e brilhante que iniciava seus projetos econômicos na hotelaria. Atualmente, o “jeito brasileiro de hospedar” tornou-se muito mais que um *slogan*. Tornou-se uma maneira de trabalhar para centenas de funcionários que implantaram em seu dia a dia este conceito, que faz da Bourbon uma das redes hoteleiras mais admiradas do Brasil.

Fundamentos da organização

Missão – Garantir a plena satisfação de clientes, funcionários e investidores com lucratividade.

Visão – Ser reconhecida como a melhor empresa 100% brasileira do segmento hoteleiro.

Fundamentos – Atendimento, entregar o que foi prometido, gestão.

3.2.2 Stakeholders e sua relevância para a organização

Para melhor compreensão da gestão das relações com os *stakeholders* foi abordada na entrevista a relevância dos grupos e sua classificação de acordo com o grau de importância para a organização. Tookuni diz que os funcionários, consumidores, investidores e comunidade representam os quatro grupos considerados mais importantes e que exercem influência no desenvolvimento dos objetivos da organização. Foram realizadas duas entrevistas, uma com Tookuni, gerente de marketing e outra com Carvalho, diretora de recursos humanos da empresa. Leme também é citado por ser o representante dos intermediários, indicado para entrevista pelas três organizações pesquisadas (Quadro 7).

Quadro 7 - Seleção dos *stakeholders* e visão dos entrevistados na rede Bourbon

| Grupos | Cooperação | Entrevistados |
|-----------------------------|---|---------------|
| Acionistas | É uma administração familiar em que os acionistas são a própria família. A empresa tem quatro hotéis próprios e administra outros sete empreendimentos. | Tookuni |
| Comunidade | Muito importante por envolver outros <i>stakeholders</i> em sua influência, como funcionários e o próprio consumidor. | Tookuni |
| Concorrentes | Considerado de média relevância, necessário para troca de conhecimento e experiência. | Tookuni |
| Consumidor | De alta relevância e a organização mantém um relacionamento muito próximo e buscam as melhores estratégias de interação e participação nas decisões da empresa. | Tookuni |
| | A missão da empresa é garantir a satisfação do consumidor por ser um dos pilares da empresa. | Carvalho |
| Defesa do Consumidor | Considerado de média relevância, reconhecem a importância do órgão e respeitam suas leis. | Tookuni |
| Fornecedores | Sua relevância para a organização é considerada média, existe uma reciprocidade para proporcionar a longevidade das relações. | Tookuni |

| Grupos | Cooperação | Entrevistados |
|---------------------------------|---|----------------------|
| Funcionários | Alta. É a base do negócio, eles são os responsáveis pela manutenção e satisfação dos consumidores. Participam diretamente das propostas e decisões da empresa. Grupo priorizado dentro da organização, sua satisfação e participação são fundamentais para o desenvolvimento do negócio. | Tookuni Carvalho |
| Governo | Considerado importante dependendo da localização do hotel, alguns lugares bem intensificada com os governos locais. | Tookuni |
| Instituições Financeiras | Médio grau de relevância, não representa grande influência nas decisões do negócio. | Tookuni |
| Instituições Sociais | Grande participação da organização em ações voltadas para esse grupo e procuram envolver outros <i>stakeholders</i> para contribuir com essas ações. | Tookuni |
| Intermediário | Grupo de grande influência participa diretamente e fazem parte do negócio. | Tookuni |
| Investidores | Grupo de grande enfoque para a organização, é considerado um dos pelares do negócio e de alta relevância. | Tookuni |
| Mídia | É priorizado na organização, grupo que pode influenciar diretamente os resultados da empresa. | Tookuni |
| Sindicatos | Como representantes dos funcionários procura-se manter o diálogo, considerado de média relevância. Média relevância, é necessário o bom relacionamento para conseguir melhores benefícios para os funcionários. | Tookuni Carvalho |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

A organização procura adequar suas estratégias de forma que os principais *stakeholders* tenham uma participação ativa nas decisões. Com ferramentas de comunicação adequadas, a empresa mantém o dialogo aberto com os grupos de maior interesse e influência para a organização.

3.2.3 Gestão das relações com os *stakeholders*

A gestão das relações da rede é voltada para construção da marca junto à sociedade priorizando a missão da organização que é garantir a plena satisfação de clientes, funcionários e investidores com lucratividade. Tookuni diz que é pela eficiência nessa gestão que se pode garantir o crescimento da rede levando em consideração a sua sustentabilidade e a real satisfação dos envolvidos no negócio. Os mecanismos utilizados na gestão das relações com seus principais *stakeholders* foram elencados pelas entrevistadas conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 - Ações e gestão das relações com os *stakeholders* na rede Bourbon

| | |
|----------------------|---|
| Comunidade | <p>Responsabilidades sociais e iniciativas junto às instituições. Construção de escolas e bibliotecas em algumas cidades. Programa de treinamento, de capacitação, de profissionalização. Iniciativas internas de conscientização e preservação do meio ambiente, começando com o funcionário e depois passado para a comunidade. Apoio a projetos direcionados para melhoria da comunidade.</p> |
| Concorrentes | <p>Acompanhamento das ações. Comitês junto a associações do setor hoteleiro.</p> |
| Consumidores | <p>O atendimento é a principal interação com esse grupo. Metas juntos aos funcionários para atendimento e satisfação do consumidor. Fidelização. Pesquisa de satisfação Ferramentas web site, newsletters. Programa interno para resolver possíveis reclamações ou oportunidades de melhorias.</p> |
| Funcionários | <p>Treinamento técnico e comportamental, capacitação profissional. Convênio com instituições de ensino para capacitação em que a organização paga 20% do curso. Escola Bourbon de hotelaria. Programa de desenvolvimento de liderança (PDL). Encontros entre áreas para troca de experiência. Encontros de gestores. Convenção de vendas. Bourbon <i>News</i> mensal. Programa de imersão a cada seis meses. Concurso de sugestões de melhoria dos serviços. Programas de integração.</p> |
| Governo | <p>A gestão das relações considerando a organização como um todo fica com o trade.</p> |
| Intermediário | <p>Ações específicas de vendas.</p> |
| Investidores | <p>Encontros realizados pelo diretor de desenvolvimento para entender as necessidades os objetivos e as expectativas. Reuniões extraordinárias. Assembléia para apresentação a proposta de ano versus ano. Ferramentas de comunicação impressa e eletrônica. Cada hotel tem um programa específico de relações com os investidores.</p> |
| Mídia | <p>Agência específica para mídias sociais. Mecanismo para promover a transparência nas informações. Plano de mídia. Assessoria de imprensa e ferramentas de comunicação direta com consumidores. Campanhas internas e ferramentas de <i>endomarketing</i>. Ferramentas de comunicação desenvolvida para cada <i>player</i>.</p> |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

Um acontecimento a ser observado é a importância que a rede apresenta em relação à mídia, percebe-se tanto pelas entrevistas como pelas outras fontes de evidências, observação e documentação, que a organização tem um investimento diferenciado na gestão de comunicação. A rede está investindo atualmente em mídias sociais, pois acreditam que esse

será o diferencial para a organização. É importante salientar o parecer de Tookuni sobre essa mídia,

[...] essas novas ferramentas hoje estão sendo testadas e como são ferramentas novas, acho que cada um, cada player no mercado está tentando buscar a melhor estratégia para interagir com seus clientes e com a comunidade no geral. Hoje a Bourbon tem uma agência específica para mídias sociais, por entendermos que é uma mídia importante. Hoje a mídia social não vem sendo usada somente para promover o nosso produto, para conceituar o nosso produto junto à comunidade, ao nosso cliente. Mas também ela funciona como um SAC que é uma ferramenta imediata, então a gente tem que priorizar. E hoje dentro da Internet a gente fala que nós não temos controle, quem faz o conteúdo são as pessoas, a empresa não tem controle sobre essa ferramenta de comunicação como tem em outras. [...] Então é importante que nós estejamos monitorando essas mídias, entendendo o que as pessoas estão falando da rede ou de cada uma das unidades e por isso o enfoque tão grande hoje nessa mídia. (TOOKUNI, 2011).

Para reforçar esse pensamento é importante citar a pesquisa feita pela Deloitte (2010, p.6), em que se fazem a seguinte observação, “para que exista uma melhor utilização das mídias sociais, as empresas precisam estabelecer porta-vozes para sua marca, que se preocupem em conversar com o mercado e extrair dele valor para seus negócios. As empresas precisam enfim, “humanizar-se” por meio de mídias sociais”. O cliente se sente mais a vontade no ambiente virtual e está mais propício a executar um maior número de atividades online, ele procura por novas amizades e também está aberto a passar pela experiência de compras. Na rede o consumidor troca informações com pessoas estranhas, mas que confia, justamente pela identificação estabelecida entre eles. E é o intercâmbio de informações sobre produtos e fornecedores que influenciaram na decisão de compra. Essa identidade que se constrói nas redes, é responsável pelo sucesso das interações entre empresas e consumidores, isto considerando as mídias sociais como um pilar estratégico.

3.2.4 Atitudes e prática da hospitalidade na condução do relacionamento

A organização percebe a hospitalidade pela postura e pela cultura que existe entre os funcionários, isso favorecido pelo ambiente saudável em que as pessoas se respeitam e estão dispostas a se ajudar, seja o consumidor ou um colega. A hospitalidade é traduzida pela empresa como o jeito brasileiro de hospedar. Cuthill (2007) observa que, pela lacuna existente entre funcionários, clientes e comunidade, torna-se difícil criar uma cultura de serviços por meio dos princípios da hospitalidade e da sociabilidade. A empresa não

manifesta essa lacuna e acredita que por treinamento diferenciado aliado a contratação dos funcionários de acordo com a cultura e valores da organização, seja possível a prática da hospitalidade de uma forma espontânea. Algumas atitudes de hospitalidade são listadas na Tabela 7 baseadas nas entrevistas com Tookuni e Carvalho.

Tabela 7 - Atitudes e práticas da hospitalidade na rede Bourbon

| | |
|-----------------------|--|
| Contratação | Perfil da hospitalidade. Espírito em servir, gostar de pessoas. Identificação do profissional dentro dos valores da organização. |
| Treinamento | Programas de treinamento diferenciado. Identificar semelhanças de valores. |
| Respeito | Cuidar e proporcionar liberdade. Ser valorizado e saber valorizar. |
| Espontaneidade | Agir de acordo com suas convicções. Prestar atenção no outro. |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

Compreende-se que a hospitalidade está diretamente ligada ao relacionamento com os diversos públicos e que o tratamento dado ao funcionário vai refletir diretamente no seu grupo de convivência. Carvalho (2011) diz, *a realização pessoal é transmitida para a comunidade de forma positiva, os funcionários acabam fazendo propaganda indireta da organização e atraindo funcionários melhores, recebendo apoio da comunidade e da família em relação à empresa.* Visando transmitir o maior respeito possível para os diversos públicos ligados diretamente ao negócio, a organização prioriza a política do bom relacionamento. Isso, balizado nos valores por ela defendidos.

3.3 Caso 3 - Rede Estanzplaza

3.3.1 Caracterização e fundamentos da organização

A rede Brasileira de hotéis Estanzplaza atua em incorporações imobiliárias e opera hospedagem através da administração de um patrimônio de 1400 unidades, avaliadas em R\$ 350 milhões de reais, são 12 empreendimentos na cidade de São Paulo, com um faturamento de 130 milhões de reais/ano, e crescimento nos últimos três anos de 20%. Empregam 778

pessoas e uma ocupação média de 68% prevista para 2011. Todas as informações desse subtítulo estão pautadas em dados obtidos em documentos, site da rede e nas entrevistas¹².

O grupo Concivil-Estanplaza reúne todas as competências necessárias para estabelecer uma gestão comprometida com os interesses de seus investidores. Além de conceber, realizar e administrar, o grupo mantém participação em seus empreendimentos, tomando-se proprietário de parte de suas unidades e comprometendo com alta performance aliada a uma visão patrimonial proprietária.

Ao longo de 28 anos o grupo, Concivil-Estanplaza, alicerçado em conceitos imobiliários de Bem-Estar, realizou empreendimento que se tornaram marcos da cidade de São Paulo, tais como: Gran Estanplaza São Paulo, Villa Jardins Estanconfort Itaim, Villa Real, entre outros.

Com sua filosofia operacional de encantamento avalizada por mais de 2000 comentários elogiosos por mês, o grupo fideliza clientes, hóspedes, residentes, moradores, usuários e investidores. A combinação dos atributos do grupo agrega valores e liquidez a seus empreendimentos e consolidam o grupo Concivil-Estanplaza como marca referência em patrimônio de valor.

Fundamentos da organização

Missão – Encantar pessoas com espírito jovem em busca de exclusividade, conhecimento e conquistas, que valorizando o entretenimento, a saúde e a vida em um ambiente acolhedor com nuances das raízes brasileiras.

Visão – Orgulho e paixão em encantar com o brilho da alma brasileira.

Valores – Amor, fé, união, humildade, verdade, justiça e respeito.

3.3.2 Stakeholders e sua relevância para a organização

A relevância dos *stakeholders* foi abordada na entrevista para uma melhor compreensão dos principais grupos que afetam ou são afetados pelo desenvolvimento dos objetivos da organização. A empresa considera os consumidores, intermediários, funcionários e fornecedores como os grupos mais importantes e que se tem maior proximidade e relacionamento.

¹² Informações disponíveis em: <http://www.estanplaza.com.br/grupo-estanplaza/>, Acesso em 14 Fev. 2011, em documentos e nas transcrições das entrevistas.

Os *stakeholders* foram classificados de acordo com o seu grau de relevância para a organização pelos entrevistados Andrade e Albuquerque, conforme descrito no Quadro 8.

Quadro 8 - Seleção dos *stakeholders* e visão dos entrevistados na rede Estanzapla

| Grupos | Cooperação | Entrevistados |
|---------------------------------|--|--------------------------------|
| Acionistas | A empresa tem um único proprietário, Lúcio Suriani, por administrar empreendimentos hoteleiros divide suas decisões com um conselho. Considerado de alta relevância para a organização. | Andrade |
| Comunidade | Considerado baixo pela característica cosmopolita da cidade de São Paulo, com pouca influência na gestão empresarial. | Andrade |
| Concorrentes | Considerado importante e de alta relevância. | Andrade |
| Consumidores | Considerado muito importante de alta relevância para a existência do negócio. Participação direta nas propostas estratégicas da empresa com poder de mudança tanto nos serviços quanto nos produtos. | Andrade Albuquerque |
| Defesa do Consumidor | Média relevância, apenas respeita suas normas. | Andrade |
| Fornecedores | Grupo de alta relevância, mantém vínculos estreitos de aproximação e mantém um histórico atualizado sobre cada um deles. | Andrade |
| Funcionários | Considerado alto, são fundamentais para a sobrevivência do negócio, é o foco de maior atenção. Tem participação ativa na formulação das estratégias da empresa, os funcionários consideram ser de alta relevância para o sucesso da organização. | Andrade Albuquerque |
| Governo | É considerado de baixa relevância, apenas se cumpri a legislação. | Andrade |
| Instituições Financeiras | Considerado de média importância, não exerce grande influência na gestão administrativa. | Andrade |
| Instituições Sociais | Consideram de grande importância, tem participação ativa com uma instituição e promove o envolvimento de outros grupos. | Andrade |
| Intermediários | Alto, é considerado um parceiro pela importância que tem para a organização, o grupo detém 70% da produção da rede. Assim se estabelece uma relação de troca em que se constituem objetivos em comum. Por ser um segmento de negócios, esse <i>stakeholder</i> representa um alto grau de relevância, existem várias ações de aproximação com esse grupo. Considera de altíssima importância para o sucesso das organizações hoteleiras. | Andrade Albuquerque Leme |
| Investidores | São muito importantes e participam diretamente das decisões da organização. O investidor participa diretamente do negócio, cada vez mais. | Andrade Albuquerque |
| Mídia | Considerado de baixa relevância, não acreditam que seja um grupo com grande influência para a organização. | Andrade |
| Sindicatos | Média relevância se restringe ao setor de recursos humanos. | Andrade |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

É interessante ressaltar dois grupos que a organização considera de baixa relevância, comunidade e mídia, pela revisão da literatura desse estudo eles são considerados de grande influência para as empresas. Freeman et al (2007) fala que o papel da comunidade pode ser enfatizado no grupo primário priorizando o dialogo, alguns conflitos existentes entre organizações e comunidade, decorrem justamente pelo fato das empresas ignorarem a comunidade como um parceiro importante. Os autores chamam a atenção para a influência dos ambientalistas no tocante às decisões da empresa com a comunidade e com alguns segmentos de clientes. Andrade justifica a baixa relevância desse *stakeholder* quando diz,

A gente pouco se relaciona com a comunidade local, essa é uma característica de empreendimentos mais do interior, de cidades menores em que o hotel é um ponto de referência e o gerente geral é extremamente conhecido na cidade. Aqui a gente esta em uma região cosmopolita e a gente pouco se relaciona. (ANDRADE, 2011).

Quanto a mídia Andrade (2011) diz na entrevista que não acredita na divulgação de informações pagas, a estratégia da organização tem como base o marketing de relacionamento pessoal. A aproximação e comunicação com todos os *stakeholders* são feito por meio de um relacionamento direto e por ferramentas internas que viabilizam o *feedback* de cada um deles. Em relação a conflitos que possam vir acontecer, a organização tem um plano de gerenciamento de risco em que se prevêem respostas imediatas por meio de sua assessoria de imprensa e de executivos que lidam diretamente com os grupos. Freeman et al (2007) diz que as empresa podem levar em consideração as reações e comportamento dos grupos para sua administração e para viabilização de criação de valor. É importante que a empresa compreenda quando que um grupo pode contribuir ou prejudicar os negócios e estar preparada para reagir, tanto para evitar as reações negativas, como para fortalecer as positivas.

3.3.3 Gestão das relações com os *stakeholders*

A organização percebe seus grupos de maior influência como determinantes para o seu sucesso ou insucesso e ressaltam que o diferencial está nas relações de aproximação com cada um deles. A administração é voltada principalmente para os investidores, consumidores, intermediários e funcionários.

O modelo de gestão da empresa é desenhado para a participação dos *stakeholders* e como exemplo, Albuquerque (2011) diz, “*a nossa vida, os nossos produtos ou a vida dos*

nossos colaboradores que se refere a prontuários é aferida constantemente através dos canais de escuta que a empresa tem”. A partir dessa participação, via projetos, escutas e aferição de indicadores a organização tem possibilidade de entender melhor esses grupos através de um histórico consistente que permite desenvolver estratégias voltadas para o interesse dos envolvidos no negócio. Freeman et al (2007) contribuem com esse raciocínio quando argumentam que a relevância de cada grupo depende de variáveis ligadas ao negócio de cada empresa, é por meio do histórico armazenado de cada *stakeholder* que as informações adquiridas permitem uma análise global do envolvimento e do tipo de relacionamento que se pode estabelecer com cada um deles.

A organização traça suas estratégias de acordo com os dados coletados junto aos envolvidos no negócio e assim modificam seus produtos com a influência dos grupos em busca dos melhores resultados. Algumas dessas ações voltadas para a gestão que proporcionam o acompanhamento e controle das relações com seu *stakeholders* mais expressivos, foram citadas nas entrevistas e apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8 - Ações e gestão das relações com os *stakeholders* na rede Estanplaza

| | |
|---------------------|---|
| Concorrentes | Relacionamento pessoal forte. Participação junto ao FOHB em reuniões freqüentes. Controle diário em relação à diária média dos concorrentes, <i>market share</i> . |
| Consumidores | Envolvimento em ações sociais por meio do preenchimento do <i>guest comment</i> , em que a cada <i>guest</i> preenchido se doam de R\$2,00 a R\$2,50 para uma instituição filantrópica. Fidelização. Pesquisa de satisfação. Metas de satisfação junto ao funcionário. |
| Fornecedores | Ficha de avaliação com todo o histórico. Criação de valor, respeito e flexibilidade na negociação em prol da longevidade. |
| Funcionários | Os funcionários são priorizados na organização e participam ativamente no desenvolvimento das estratégias, a contribuição tanto das propostas como da prática é feita em conjunto com os envolvidos, isso por meio de projetos distribuídos em diferentes níveis de comitês. Ações internas de retenção de talentos. Jornalzinho Estanplaza com 800 tiragens, direcionados para funcionários e familiares. Prêmio pelas 10 melhores atitudes reconhecidas pelos consumidores via <i>guest comment</i> . Avaliação mensal por indicadores. Participação no resultado mensal do empreendimento. Atitudes premiadas com incentivos em educação. Projeto líderes educadores, em que por meio de uma avaliação por méritos aferidos, os funcionários são classificados por um grupo de pessoas e dependendo dos resultados ele passa a ser um líder educador. |

| | |
|-----------------------|---|
| Intermediários | Relacionamento de parceria e respeito. Festas de confraternização a cada 3 meses nos empreendimentos, com entrega de brindes para os agentes de viagens. Mecanismos de avaliação de resultados por indicadores, <i>keep eyes</i> . Carta acordo para garantia de tarifa e disponibilidade. |
| Investidores | Reunião semestral para discutir propostas de decisões relativas ao empreendimento. Assembléias para aprovação das propostas. Relacionamento próximo e promoção da interação e nos projetos. |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

A gestão das relações voltadas para os funcionários foram as mais citada pelos entrevistados. O grupo é priorizado, de acordo com Andrade, porque o diferencial está no fator humano que representa 90% da atividade da organização. O sucesso do negócio depende da proximidade e interligação com os grupos e os funcionários pelo comprometimento e é o principal pilar para promover a interação de acordo a missão da organização.

3.3.4 Atitudes e prática da hospitalidade na condução do relacionamento

A hospitalidade é considerada pelos entrevistados, Andrade e Albuquerque, como atitudes que diferenciam a rede das demais. Quando a equipe está em contato direto com pessoas de diferentes etnias e em empresa que valoriza a postura, a técnica, a originalidade e a criatividade, as atitudes de hospitalidades passam a ser natural. Albuquerque reforça esse conceito e diz:

Se você vai aos manuais, aos guias, aos referenciais, você vai encontrar características, modelo, modelo que você desenhou para uma determinada função. [...] E na hospitalidade nós buscamos um anfitrião, como você treina um anfitrião? Você treina em técnica, o anfitrião é atitude, é autenticidade. (ABUQUERQUE, 2011)

A percepção é considerada essencial para a prática da hospitalidade, ao anfitrião cabe receber e cuidar do hóspede, dando-lhe liberdade para que se sinta confortável. De acordo com Albuquerque, o treinamento também é necessário para que o funcionário tenha a percepção para compreender a preferência do hóspede. Pois, ele pode preferir ter um tratamento dentro de um protocolo, dentro de total formalidade e o funcionário deve ter flexibilidade para lidar com essas diferenças, com essas preferências. Os entrevistados citam algumas atitudes priorizadas pela organização em relação à prática da hospitalidade (Tabela 9).

Tabela 9 - Atitudes e práticas da hospitalidade na rede Estanplaza

| | |
|-----------------------|--|
| Contratação | De acordo com o perfil Estanplaza. A análise de atitude é predominante. |
| Reciprocidade | Cria-se vínculo de cumplicidade com o convidado. Carinho e respeito. |
| Percepção | Compreender as pessoas pelas suas preferências. Respeitar a cultura, a etnia e as diferenças. |
| Espontaneidade | Característica brasileira aceita internacionalmente. |
| Valorização | Reconhecer e incentivar as iniciativas positivas do funcionário. |
| Autenticidade | Ser verdadeiro e confiável. |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

Dencker (2007) discorre sobre a essência das relações humanas, em que cada um dá um pouco de si nos encontros estabelecidos para viabilização da hospitalidade, que, por intermédio da confiança, mesmo não tendo a garantia da retribuição, pode-se garantir a manutenção do vínculo social. O estreitamento da relação vai depender da atitude entre hóspede e anfitrião, em que ambos respeitem as diferenças, e, pela troca de experiências e conhecimento, se promova a criação e o crescimento de redes de sociabilidade.

Ainda de acordo com os entrevistados pode existir uma possibilidade de conflito cultural e social, pois, na hotelaria se recebe pessoas de diferentes localidades e cada uma com suas diferenças. Mas isso na rede é bem administrado e minimizado pelo fato do brasileiro ser percebido justamente pelo seu espírito espontâneo e se algum funcionário ultrapassa o limite, ele geralmente é compreendido e perdoado.

3.4 Análise comparativa

Na análise dos dados, todas as fontes de evidências foram analisadas para evidenciarem as semelhanças e diferenças de cada organização, isto, por meio do cruzamento das informações obtidas. Yin (2010 p. 158) diz: “todos os estudos de pesquisa empírica, inclusive os estudos de caso, têm uma história para contar. A história difere da narrativa ficcional porque engloba seus dados, mas permanece uma história, porque pode ter princípio, meio e fim”. Cabe ao pesquisador, a orientação suficiente para criar sua história e escolher a melhor estratégia analítica que respeite as prioridades, o que analisar e por que analisar.

Para cada caso, as informações foram colhidas e estudadas em profundidade para depois serem organizadas de forma a identificar os fatores determinantes que possibilitaram a comparação dos fatos. Isto foi feito a partir da questão da pesquisa e dos pressupostos, estabelecendo a correspondência existente entre ambas para nortear o processo de análise dos dados. De acordo com Eisenhardt (1989) para uma interação dos dados no estudo de caso, deve-se avaliar a coerência desses em comparação com a teoria, para que se tenha um ajuste entre ambos, procurando aproveitar todas as perspectivas possíveis, como a sensibilidade do autor, o problema em estudo e a relevância da literatura.

3.4.1 Principais *stakeholders* e sua relevância

Após analisar cada uma das três organizações separadamente, passa-se a agrupar esses dados para compará-los entre si.

Tabela 10 - Quatro grupos considerados mais importantes pelas organizações

| <i>Stakeholders</i> | Blue Tree | Bourbon | Estanplaza |
|---------------------|-----------|---------|------------|
| Comunidade | x | x | |
| Consumidores | x | x | x |
| Fornecedores | | | x |
| Funcionários | x | x | x |
| Intermediários | | | x |
| Investidores | x | x | |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

No início das entrevistas foi solicitado aos entrevistados que eles citassem quatro grupos considerados mais importantes para o desenvolvimento dos objetivos da organização. As respostas estão relacionadas na Tabela 10, em que se pode verificar que os consumidores e os funcionários foram citados pelas três organizações. A observação a ser feita é com a rede Estanplaza que se diferenciou das demais elegendo os fornecedores e os intermediários enquanto as redes Blue Tree e Bourbon elegeram comunidade e investidores. Um dos fatores que podem contribuir com essa diferença seria a localização da rede, enquanto as duas redes estão em várias regiões do Brasil e no caso Blue Tree também internacional e Bourbon já em fase final de internacionalização, com um empreendimento previsto para ser lançado em setembro/2011 em Assunção. A rede Estanplaza tem todos os seus empreendimentos localizados na cidade de São Paulo e Andrade justifica o baixo relacionamento com a

comunidade justamente pelo fato dos empreendimentos estarem localizados em uma cidade cosmopolita e em áreas comerciais.

Quanto aos investidores pode se verificar outro fator, conforme dito nas entrevistas, a Estanzplaza administra empreendimentos construídos pela empresa do mesmo grupo, Concivil, que detém uma percentagem da propriedade de cada imóvel e vende o restante. Desse modo, a Estanzplaza tem sempre uma participação nos empreendimentos por ela administrados, enquanto que isso não acontece com as outras redes. Neste sentido pode-se justificar a importância dada aos investidores.

Quanto à relevância dos *stakeholders* de acordo com um quadro de grupos pré-selecionados apresentado aos entrevistados, pode-se perceber a importância que cada organização tem com relação aos *stakeholders* (Tabela 11).

Tabela 11 - *Stakeholders* considerados mais relevantes pelas organizações

| <i>Stakeholders</i> | Blue Tree | Bourbon | Estanzplaza |
|---------------------|-----------|---------|-------------|
| Acionistas | x | x | x |
| Comunidade | x | x | |
| Concorrentes | | | x |
| Consumidores | x | x | x |
| Def. Consumidor | | | |
| Fornecedores | x | | x |
| Funcionários | x | x | x |
| Governo | x | | |
| Inst. Financeiras | | | |
| Inst. Sociais | | | x |
| Intermediário | x | x | x |
| Investidores | x | | |
| Mídia | | x | |
| Sindicatos | | | |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

É interessante observar que entre 14 grupos apresentados na Tabela 11, quatro grupos foram citados como relevantes pelas três organizações, acionistas, consumidores, funcionários e intermediários. As diferenças que se pode destacar é a comunidade não priorizada pela Estanzplaza conforme já mencionado na tabela anterior. Os concorrentes também são mencionados só pela rede Estanzplaza e fornecedores que não foi mencionado

pela rede Blue Tree. Enquanto que, governo e investidores, a rede Blue Tree foi a única a mencionar, justamente pelos seus empreendimentos fora do país, onde o relacionamento com esses grupos poderiam adquirir características diferenciadas.

Quanto à mídia, vale a pena ressaltar, a posição da rede Bourbon, foi a única a mencioná-la como prioritária para o desenvolvimento do negócio. A rede está com investimentos direcionados a mídias sociais, conforme dito nas entrevistas, ainda não é possível fazer uma análise dos resultados, mas sabem que ela poderá ser o diferencial no futuro.

3.4.2 Relacionamento com os *stakeholders*

As organizações desenvolvem várias ferramentas e ações para se relacionarem com seus principais *stakeholders*. Percebem-se diferenças na gestão de acordo com a importância que cada organização aplica aos grupos considerados por elas prioritários. Para facilitar a interpretação e comparação entre as redes, os grupos foram separados conforme as tabelas comparativas.

Na gestão das relações com a comunidade (Tabela 12), a rede Bourbon apresenta o maior investimento nas ações com o grupo e algumas voltadas para responsabilidades sociais e filantrópicas. A rede Blue Tree apresenta ações voltadas para educação. A rede Estanplaza não cita ações voltadas para a comunidade quando solicitado na entrevista, mas percebem-se essas ações quando se fala das instituições sociais. A rede desenvolve várias ações de ajuda a uma instituição. Carroll e Buchholtz (2003) consideram que as responsabilidades filantrópicas se distinguem das responsabilidades éticas porque não são esperadas no sentido moral ou ético. A comunidade tem o desejo e espera que as empresas invistam parte dos seus recursos financeiros em programas humanitários, em melhoria de qualidade de vida para seus funcionários, mas se a empresa não oferecer esses serviços, isso não significa falta de ética.

Tabela 12 - Gestão das relações com a comunidade

| Ações | Blue Tree | Bourbon | Estanplaza |
|---|-----------|---------|------------|
| Incentivo à educação | x | x | |
| Responsabilidade social | | x | |
| Iniciativas de conscientização e preservação do meio ambiente | | x | |
| Apoio a projetos de melhoria | | x | |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

Com os concorrentes a gestão das relações apresenta uma equidade entre as redes (Tabela 13), os mecanismos são direcionados mais para vigilância (benchmarking) do que como parceria e colaboração. Aoki reforça essa observação quando diz,

O concorrente tem peso, mas, apenas como benchmarking, tanto para ver metas boas como para ruins. Ou para os defeitos que ele tem ou qualidade que ele tenha. Mas não é uma coisa que me preocupa tanto, porque eu tenho que buscar fazer melhor daquilo que eu acho que o meu negócio consegue atingir. (AOKI 2011).

Apenas a rede Estanplaza se refere à troca de experiências promovida pelo relacionamento pessoal. Andrade (2011) faz a seguinte afirmação, [...] *primeiro nós temos um relacionamento pessoal muito forte, porque parte dos gerentes de hotel se formaram comigo e a gente acaba mantendo isso [...].*

Tabela 13 - Gestão das relações com os concorrentes

| Ações | Blue Tree | Bourbon | Estanplaza |
|--------------------------------------|-----------|---------|------------|
| Acompanhamento das ações | x | x | x |
| Comitês junto a associações do setor | x | x | x |
| Relacionamento pessoal | | | x |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

Na gestão das relações com os consumidores um quadro interessante se apresenta, as três redes mencionam as mesmas ações de relacionamento com esse grupo (Tabela 14). Foi um grupo priorizado por todos os entrevistados e quando se fez a pesquisa documental percebeu que o foco é direcionado para os consumidores. As ações empregadas aos outros *stakeholders*, muitas vezes são justificadas por proporcionarem melhor atendimento e retorno para o grupo como um todo. Swift, (2001) articula que é a estratégia da organização que vai determinar quais processos são necessários para a criação de valor para os clientes (consumidores), as pessoas envolvidas podem conseguir melhorias contínuas necessárias para manter as empresas à frente de seus concorrentes, atingindo assim, um dos objetivos principais da estratégia das organizações. Atualmente uma das melhores fontes de vantagem competitiva é a excelência e a melhoria contínua do relacionamento com o cliente.

Para melhor evidenciar essa tendência nas ações das relações junto ao consumidor podem-se considerar as citações de Aoki da rede Blue Tree e Carvalho da rede Bourbon,

[...] mas não pode dormir no ponto nunca, como eu disse no início para você, negócio é mutante, faz parte de o negócio estar sempre em evolução. O que vale hoje, amanhã já não vale. Não existe cliente fiel para sempre. O cliente só é fiel a você até o momento que ele confia em você. No que você está fazendo, você está vendendo a confiança para ele. O que é essa confiança? Confiança também pode se comoditizar. Se você mantém a mesma coisa, ela se comoditiza, ela não faz mais diferença na vida das pessoas. Então essa confiança de que você tem o seu diferencial, de que você indo lá não há mudança na forma de atender, isso é básico. (AOKI, 2011).

Como nós somos uma empresa prestadora de serviço e sabemos se não tiver cliente nossa empresa vai ter dificuldade, então os funcionários sabem que a missão deles é servir, estar a serviço de cliente. E tudo que eles fazem, eles procuram fazer da melhor forma possível para que o cliente saia satisfeito. Em contra partida nós também temos um olhar muito diferente para este cliente certo. Para nós são os dois pilares na missão da empresa, garantir a plena satisfação de clientes, funcionários e investidores, com lucratividade. Não somente do cliente final, porque nós partimos do pressuposto que se o nosso cliente interno não tiver satisfeito, ele não vai conseguir transmitir para o hóspede a qualidade do atendimento, a cortesia, a educação, o prazer em servir que nós queremos que esse cliente receba. (CARVALHO, 2011).

A gestão das relações voltadas para o consumidor apresentadas nas entrevistas e verificadas nas outras fontes de evidências é uma das principais premissas das organizações. O contato pessoal é visto como um dos mecanismos mais salientados pela organização, a fidelização é uma estratégia usada por todas elas, na Tabela 14 são apresentadas outras ações.

Tabela 14 - Gestão das relações com os consumidores

| Ações | Blue Tree | Bourbon | Estanplaza |
|-----------------------------------|-----------|---------|------------|
| Eventos de confraternização | x | x | x |
| Fidelização | x | x | x |
| Administração de conflito | x | x | x |
| Metas de satisfação | x | x | x |
| Pesquisas de satisfação | x | x | x |
| Ferramentas web site, newsletters | x | x | x |
| Envolvimento em ações sociais | x | x | x |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

Com os funcionários (Tabela 15) são desenvolvidas diferentes ações na gestão das relações, é um grupo que apresenta um potencial de colaboração e ameaça pelas três

organizações pesquisadas. O treinamento e a participação no planejamento estratégico são enfatizados pelos entrevistados. Um fato a se considerar é a rotatividade existente no setor e sobre esse contexto os entrevistados argumentam,

[...] a intenção desse treinamento, desse investimento é para reter. Porque a gente sabe que no mercado o tourn-over é grande, mas a gente entende também que oferecendo essas ferramentas, não só o treinamento, mas uma série de outros benefícios, o funcionário consegue entender que a empresa o está valorizando por essa série de iniciativas. (TOOKUNI, 2011)

Acho que especificamente dentro da hotelaria em algumas áreas existe maior rotatividade, é natural, é natural do momento econômico, é natural pela faixa etária que nós trabalhamos. Nós focamos em determinadas áreas operacionais em colaboradores jovens com formação universitária ou em formação universitária. Além em mercado demandante como está o nosso, em mão de obra, essa rotatividade. Particularmente em outras áreas operacionais você não tem muita rotatividade. A área de hospedagem e governança a rotatividade a rotatividade é baixa. Esse empreendimento tem nove anos de operação, não posso dizer com precisão, mas nós temos 30 a 40% das camareiras abriram o hotel. Em algumas áreas específicas, se você fizer essa pergunta em recepção, por exemplo, o giro é muito rápido, a rotatividade é maior. (ALBUQUERQUE, 2011)

Não está como eu gostaria, infelizmente ainda temos bastante turnover. Por quê? Uma porque tivemos bastante problema na direção, outra porque nós somos realmente celeiro de formação de mão de obra. Porque eles oferecem cargos muito superiores e não dá para gente ficar cobrindo. Então isso faz com que crie, não dá para ter uma satisfação plena. Nós trabalhamos muito para que as pessoas tenham um crescimento interno, este ano nós estamos trabalhando muito nisso, mas já tivemos momentos de turbulência no passado. (AOKI, 2011).

Percebe-se que apesar das iniciativas, as redes ainda não conseguiram criar mecanismos suficientes ou eficientes para diminuir a rotatividade do grupo. Como é um *stakeholder* considerado muito importante para o sucesso das organizações, talvez fosse necessário repensar a gestão dessa relação.

Tabela 15 - Gestão das relações com os funcionários

| Ações | Blue Tree | Bourbon | Estanplaza |
|---|-----------|---------|------------|
| Integração e envolvimento na elaboração de planejamento | x | x | x |
| Convenções | x | x | x |
| Projetos de avaliação e premiação | x | x | x |
| Talento do mês | x | | |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Treinamento e incentivo educacional | x | x | x |
| Pesquisa de satisfação | x | x | x |
| Projeto de valorização | x | x | x |
| Eventos de confraternização | | x | x |
| Programa de desenvolvimento de liderança | | x | x |
| Projeto de retenção de talentos | | | x |
| Participação nos resultados | | | x |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

Os intermediários (Tabela 16) são considerados pessoas influenciadoras e que interferem diretamente no negócio das empresas, são chamados por parceiros por estarem ligados diretamente aos resultados da empresa. As ações citadas nas entrevistas estão voltadas para a comercialização e isso é percebido na entrevista com Leme representante dos intermediários. Segundo Leme, o relacionamento estabelecido com as organizações hoteleiras é sempre comercial, ele se reporta à área comercial. Leme diz que nas redes Blue Tree e Bourbon a presidência tem uma relação mais estreita com esse grupo. Mas quando perguntado se as redes estão trabalhando com a gestão voltada para os *stakeholders*, ele diz,

[...] umas mais e outras menos. Trabalham. Mas eu acho que elas poderiam melhorar esse trabalho. Eu acho que falta um melhor aproveitamento. Eu acho que ainda falta um pessoal mais especializado para que se tenha um relacionamento mais estreito com o grupo. Porque, quem conhece o cliente, quem está o dia a dia com o cliente, eu acho que esse pessoal não está próximo, tem que conhecer mais. Trazer mais, se você me perguntar quais os diretores de qualquer uma dessas redes, aparecem aqui uma vez na vida outra na morte. [...] mas não faz ainda, falta um relacionamento melhor ainda. Vamos dizer, nós hoje temos uma entidade de agências corporativas, que é a ABRACORP. A ABRACORP está aqui e o FOHB está aqui e falta fazer fórum para discussão. Na agência, quem vem aqui, vem o executivo de conta, o cara vem aqui para fazer uma visita e tal. Ma vamos dizer assim, o diretor vem para a gente tratar no macro, nada. [...] não existe um meio de pagamento hoje ideal para a hotelaria, ninguém está fazendo um trabalho em cima disso. Nós temos uma série de problemas porque não sentamos para discutir esses problemas. (LEME, 2011)

Aoki diz na entrevista que a gestão do relacionamento com o intermediário pode ser estabelecido pelo “ganha, ganha”, o que é bom para um lado tem que ser bom também para o outro, a qualidade e o valor final devem ser os mesmos. Aoki (2011) completa, *[...] porque senão o cliente final vai ser prejudicado. Nem todos são assim, a gente tem problema? A gente tem problema, mas nós temos que caminhar para isso, que trabalhar para isso. Temos que mostrar que essa forma é a forma melhor. Com esse entendimento*

percebe-se que o relacionamento pode ser melhorado e que pela aproximação possa se chegar a um consenso.

Tabela 16 - Gestão das relações com os intermediários

| Ações | Blue Tree | Bourbon | Estanplaza |
|---|-----------|---------|------------|
| Eventos de confraternização | x | | x |
| Vistas constantes pela equipe comercial | x | | x |
| Ações específicas de vendas | x | x | x |
| Avaliação de resultados por indicadores | | | x |
| Carta acordo | | | x |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

No agrupamento das ações votadas para as relações com os investidores (Tabela 17) pode-se observar uma semelhança entre os mecanismos adotados pela rede para se relacionar com esse *stakeholder*. O grupo foi comentado no subtítulo 3.4.1, Tabela 10 e discutido sobre as diferenças de priorização entre as redes.

Tabela 17 - Gestão das relações com os investidores

| Ações | Blue Tree | Bourbon | Estanplaza |
|---|-----------|---------|------------|
| Evento de confraternização | x | x | x |
| Transparência | x | x | x |
| Divulgação de resultados | x | x | x |
| Contatos individualizados | x | x | x |
| Assembléias | x | x | x |
| Participação na elaboração de estratégias | x | | x |
| Reuniões extraordinárias | | x | |
| Comunicação impressa e eletrônica | | x | |
| Avaliação de resultados | | | x |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

A rede Bourbon apresenta um número maior de ações em relação à mídia (Tabela 18), a rede se destaca em algumas iniciativas em mídias sócias, como uma agência específica para esse tipo de mídia. Em uma investigação sobre a influência da Internet no setor turístico, Buhalis (2008) conclui que houve uma revolução nas condições de mercado

das empresas do setor. O desenvolvimento da Internet, ainda em fase de amadurecimento, mantém o foco na reestruturação da gestão e comercialização de produtos em tecnologias que proporcionam a interação com seus clientes de forma dinâmica, confiável e rápida. A interação pode ser feita dentro do conceito de redes sociais e comunidades virtuais.

Tabela 18 - Gestão das relações com a mídia

| Ações | Blue Tree | Bourbon | Estanplaza |
|---------------------------------------|-----------|---------|------------|
| Agência específica pra mídias sociais | | x | |
| Transparência nas informações | | x | |
| Plano de mídia | x | x | |
| Assessoria de imprensa | x | x | x |
| <i>Endomarketing</i> | | x | |
| Comunicação direcionada | x | x | x |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

3.4.3 Hospitalidade

A abordagem da hospitalidade conforme já dito na introdução desse trabalho, surgiu justamente para que se possa ampliar o estudo levando em consideração as relações entre estes grupos, muitas vezes as leis não escritas operam sobre as escritas nas relações humanas. Para Raffestin (1997), a hospitalidade está enraizada na cultura, sendo um elemento de um culto que se perpetuou ao tempo sob novas formas e que ultrapassa a relação do encontro entre aquele que recebe e aquele que é recebido. A hospitalidade pode ser compreendida pela troca de conhecimento que um indivíduo tanto mantém com o outro como por meio dele mesmo.

A hotelaria foi considerada neste trabalho como um lugar adequado para o exercício da Hospitalidade. Desde que seja estabelecido um esforço entre todos os envolvidos com a organização: funcionários – investidores – clientes – fornecedores, e outros, visando uma maior inclusão interpessoal no relacionamento a partir do contato instituído no encontro.

Nas três redes pesquisadas pode-se evidenciar a práticas da hospitalidade na relação estabelecida com o consumidor. Aoki (2011) diz, *eu acho que eu ainda deixo muito a desejar. Por quê? Porque a gente ainda está muito dependente das pessoas individualmente e nós temos que depender das pessoas coletivamente. Porque a hospitalidade é essencialmente, você sabe, um trabalho de equipe, se um falha, o negócio azedou.* Marton também tem uma percepção interessante quando fala da atitude em relação à hospitalidade,

[...] seria na diferenciação da hospedagem e da hospitalidade. Quando você fala em hospedagem, você está dando uma estrutura, você tem um chuveiro, a cama, um quarto e tal e quando você fala em hospitalidade você juntou serviços. A hospitalidade envolve a questão da atitude como você mesma sinalizou e mais que tudo é a percepção do doar-se. (MARTON, 2011).

As atitudes coincidentes entre as três organizações estão na contratação, espontaneidade e cultura (Tabela 19). É preponderante na contratação a análise de atitudes dentro da missão e dos valores das organizações. Quanto à espontaneidade e cultura os entrevistados dizem ser fundamentais para o verdadeiro exercício da hospitalidade.

Tabela 19 - Atitudes e práticas da hospitalidade

| Atitudes | Blue Tree | Bourbon | Estanplaza |
|-----------------|------------------|----------------|-------------------|
| Autenticidade | | | x |
| Contratação | x | x | x |
| Cultura | x | x | |
| Educação | x | | |
| Espontaneidade | x | x | x |
| Palestras | x | | |
| Percepção | x | | x |
| Reciprocidade | | | x |
| Respeito | | x | |
| Treinamento | | x | x |
| Valorização | | | x |

Fonte: Elaboração da autora com base nas entrevistas (2011)

Nesse sentido, Bueno (2008) argumenta, preservar o estilo e cultura dos lugares de grande mobilidade pode facilitar a inclusão dos frequentadores de uma forma acolhedora e hospitaleira, a identificação com o espaço aproxima as pessoas e cria um ambiente favorável para que o visitante se sinta bem vindo, e amenizam os conflitos que possam acontecer justamente pela diferença de interesses e de expectativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração organizacional está sempre passando por processo de aprendizagem e de renovação do conhecimento na busca de um desempenho mais eficiente, em que, com a economia do conhecimento as organizações adquirem fortes responsabilidades sociais além de se mostrarem eficientes no desenvolvimento da inovação e da colaboração dos grupos envolvidos no negócio. A integração da sociedade tanto pela comunicação como pela facilidade de deslocamento, muda o comportamento competitivo das organizações, direcionando-as para uma concorrência global.

As organizações hoteleiras, objeto de pesquisa desse trabalho, são analisadas sob o ponto de vista de um setor importante da economia global que possui um mercado consumidor de quase cem milhões de pessoas e muitos ainda sem hábito de viajar. A economia brasileira se encontra em crescimento com aumento do poder aquisitivo da população, o que proporciona a essas empresas, acompanhar esta tendência por meio de estratégias que aumente sua produtividade e competitividade.

Para responder a problemática da pesquisa, “A gestão de *stakeholders* melhora a administração nas empresas hoteleiras?” e compreender a relação que a administração hoteleira mantém com seus *stakeholders*, a revisão da literatura, foi essencial para concepção dos conceitos, o que possibilitou toda a fundamentação do estudo. Desde a definição do problema, dos objetivos e dos pressupostos até a elaboração dos roteiros de entrevistas. Foi por meio da literatura que se pôde perceber a importância do tema para a gestão das organizações e como as vantagens competitivas e oportunidades podem estar diretamente ligadas ao relacionamento que a empresa constrói e assegura com seus *stakeholders* ao longo do tempo. A interatividade entre as partes interessadas podem minimizar os riscos inerentes a administração, tanto aqueles decorridos por mudanças econômicas como os ainda desconhecidos pela organização.

A partir do estudo de caso com três organizações hoteleiras, em que, por meio de entrevistas com os principais responsáveis pelas empresas escolhidas, observação direta e pesquisa documental, chegou-se por meio da coleta de dados a análise individual dos casos para em seguida agrupá-los e compará-los entre si. As informações foram organizadas de forma a possibilitar a resposta ao questionamento da pesquisa e a testar seus pressupostos. Com a interação dos dados do estudo de caso múltiplos comparados com a teoria levantada buscou-se um ajuste entre ambos.

A análise comparativa iniciou com a seleção de quatro grupos considerados mais importantes para as organizações. Verificou-se unanimidade quanto a seleção dos consumidores e funcionários, observou que a rede Estanplaza diferenciou das demais elegendo os fornecedores e os intermediários enquanto as redes Blue Tree e Bourbon elegeram comunidade e investidores. Andrade superintendente da rede Estanplaza, justifica o baixo relacionamento com a comunidade justamente pelo fato dos empreendimentos estarem localizados em uma cidade cosmopolita e em áreas comerciais, enquanto que as outras duas redes possuem empreendimentos localizados em várias regiões do Brasil e também no exterior. Quanto aos investidores, pode ser pelo fato da rede Estanplaza fazer parte do grupo Concivil, construtora dos empreendimentos hoteleiros e deter parte da propriedade de cada imóvel por ela administrado, o que não acontece com as outras duas redes.

Em relação ao relacionamento com os diferentes *stakeholders* percebe-se que as organizações desenvolvem várias ferramentas e ações para os grupos que apresentam maior potencial de colaboração e ameaça. As iniciativas na gestão das relações são voltadas para confiança, transparência, integração, treinamento, incentivo educacional, eventos de confraternização, participação na avaliação de estratégias e várias outras. São ações que promovem a ética e a missão das organizações procurando proporcionar o entendimento em prol da qualidade e do valor final. Verifica-se que alguns ainda esperam ações mais efetivas em relação o acesso ao diálogo para resolução de reivindicações, como no caso dos intermediários que esperam um relacionamento mais estreito com os diretores de outras áreas e não só com a comercial conforme acontece atualmente. Percebe-se que as organizações pesquisadas ainda podem aperfeiçoar a gestão das relações com seus principais *stakeholders*.

Para se chegar à questão da pesquisa, “A gestão de *stakeholders* melhora a administração nas empresas hoteleiras?” o ponto de partida desse estudo, a pesquisa iniciou com investigações preliminares e produção científica sobre o tema proposto. A partir desse estudo e maior conhecimento sobre o assunto, foi possível levantar os pressupostos: “a gestão de *stakeholders* ocorre como parte da estratégia da empresa e contribui para o relacionamento entre esses diferentes grupos”, “as organizações, por priorizarem o relacionamento com o consumidor, geram desequilíbrio nas relações com os outros grupos” e “as empresas hoteleiras adotam práticas de hospitalidade no relacionamento”.

Por meio da investigação literária, de pesquisa documental, de observações e de entrevistas com representantes de diferentes grupos que afetam ou são afetados pelo

desenvolvimento dos objetivos das organizações, foi possível desenvolver argumentos que contribuíram para melhor compreender a gestão com os *stakeholders* em organizações hoteleiras, para testar os pressupostos e responder a questão de investigação.

Quanto ao primeiro pressuposto “A gestão de *stakeholders* ocorre como parte da estratégia da empresa e contribui para o relacionamento entre esses diferentes grupos”, buscou-se explorar a gestão das relações com os principais grupos apontados pelas organizações. É interessante ressaltar que as organizações elegeram os consumidores, funcionários, comunidade, investidores como seus principais grupos, sendo considerados grupos primários, apenas uma rede que não entende a comunidade como tal e elege em seu lugar os fornecedores. De acordo com Freeman et al (2007) os grupos primários são caracterizados pela complexidade das relações, pois possuem interesses, objetivos, expectativas e responsabilidades diferenciadas em relação aos objetivos da empresa. Os administradores, segundo os autores, precisam entender os valores e os objetivos desse primeiro grupo e priorizar o relacionamento para um melhor desempenho e alcance dos melhores resultados.

A gestão das relações com os principais grupos foi amplamente analisada e foi percebido que as organizações podem estar em processo de amadurecimento quando considerada a distribuição e criação de valor. As organizações procuram identificar os pontos relevantes de seus principais *stakeholders* através de ferramentas de avaliações desenvolvidas para cada um deles. É com base na análise dos resultados, que as empresas desenvolvem suas estratégias de acordo com o interesse de cada grupo de modo a alinhar os objetivos com o todo. Com funcionários e consumidores é possível perceber maior envolvimento de valores intrínsecos, como confiança, transparência e solidariedade que ultrapassam as regras e formalidades empresariais. Com outros grupos percebe-se que existe um esforço de aproximação para superar os antagonismos e passar para uma gestão mais humanitária e igualitária, mas que ainda não está consistente, pois é compreendida com base em regras rígidas contratuais e em alguns casos sem flexibilidade.

Em relação ao segundo pressuposto, “As organizações, por priorizarem o relacionamento com o consumidor, geram desequilíbrio nas relações com os outros grupos”, as fontes de evidências indicaram que os outros grupos também vêem os clientes como foco do negócio e não geram desequilíbrio nas relações. Tookuni reforça esse pensamento quando diz, [...] *ele sustenta nosso negócio, sustentando a empresa, os salários, os fornecedores, o intermediário e por aí vai. [...] acho que dentro de um sistema capitalista e*

todo mundo aqui cresceu dentro de um capitalismo, acho que todo mundo entende que o cliente é a base do negócio.

As organizações pesquisadas assumem a priorização pelos consumidores e agenciam os outros grupos com o objetivo de proporcionar a esse *stakeholder* a melhor satisfação. Pelo intermédio dessa articulação em prol do consumidor se institui a troca entre organizações e seus *stakeholders*, confiando na premissa de que consumidor satisfeito assegura a rentabilidade do negócio e esta por sua vez é revertida para os outros grupos envolvidos. Carroll e Buchholtz (2003), citam as mudanças que há algum tempo vêm ocorrendo nos negócios, em que o cliente assume o foco do negócio e o produto está atrelado às necessidades e exigências do cliente. As exigências vão além de um bom produto, eles esperam responsabilidades econômicas, sociais, ambientais e éticas em relação a sociedade. A Sociedade é composta de diferentes grupos e subgrupos, ela é formada por pessoas, mulheres, minorias, ambientalistas, juventude e por sistemas políticos, religiosos, econômicos, culturais, de direitos e costumes. Para as organizações, esses múltiplos grupos são seus *stakeholders*, grupos ou indivíduos com quem estabelecem relações sociais.

De acordo com os dados analisados nesse estudo percebe-se que no Brasil a responsabilidade social organizacional ainda não é um fator determinante de influência na escolha do consumidor, mas pode ser considerada uma iniciativa a mais que fará diferença no futuro. Visto as mudanças que já vem ocorrendo nesse sentido em outros países e que de uma forma direta ou indireta influenciam no comportamento do consumidor brasileiro. Segundo Leme, as organizações hoteleiras podem divulgar e mostrar suas iniciativas em relação a responsabilidade social, para que o consumidor passe a valorizar e tornar um fator determinante na preferência pelas organizações.

Sobre o terceiro pressuposto, “as empresas hoteleiras adotam práticas de hospitalidade no relacionamento com os *stakeholders*”, é interessante perceber que as práticas da hospitalidade são enfatizadas na condução do relacionamento com seus principais *stakeholders*. As organizações procuram em seus funcionários o perfil de acordo com os princípios da organização voltados para a prática da hospitalidade. Os entrevistados argumentam que esta é uma atitude necessária, principalmente pelo fato das empresas serem prestadoras de serviços e estarem em contato direto com seus consumidores.

Para responder a problemática da pesquisa, “A gestão de *stakeholders* melhora a administração nas empresas hoteleiras?”, entende-se que sim, que já não é mais viável administrar sem ter a participação direta dos grupos que influenciam e são influenciados pelo desenvolvimento dos objetivos da organização.

A gestão voltada para a transparência, ética, valores e principalmente pelo respeito mútuo se torna mais colaborativa e pode aumentar a sustentabilidade, a longevidade das organizações. Freeman et al (2007) dizem que no século XXI, com a globalização do mercado já não é mais adequado o modelo gerencial em que os acionistas centralizam sua importância e decisões. A abordagem deve captar o melhor dos dois lados, de fora para dentro e de dentro para fora, reconhecer a centralidade de vários *stakeholders* e destacar a importância de valores e ética no núcleo do negócio. Os autores acreditam que é pela gestão dos *stakeholders* que se pode mudar a visão de negócio e deixar um modelo mais justo para a geração futura. A criação de valor para as partes interessadas ficaria no centro, a visão seria global e os envolvidos no negócio teriam uma participação nas decisões da empresa com mais equidade. Os produtos e serviços seriam criados de acordo com o interesse de todos os envolvidos, possibilitando uma melhor condição de vida à humanidade sem deixar de criar valor financeiro para os acionistas.

As organizações pesquisadas argumentam sobre a união e a criação de valor para os envolvidos no negócio com os grupos mais relevantes, como consumidor, funcionários e acionistas pensando na importância da qualidade de vida como um todo. É com a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos que se pode alcançar um melhor desempenho organizacional. Para tanto, é necessário que os instrumentos de gestão façam parte sistemática da elaboração e desenvolvimento da estratégia para não correr o risco do esforço ser mal aproveitado em relação às ações dispensadas em uma administração mais justa.

Buscou-se apresentar nesse trabalho, por meio da revisão bibliográfica e da investigação empírica, implicações que envolvessem maior conhecimento sobre o tema abordado. No entanto, conforme se aprofundava no assunto, percebia-se que novas possibilidades se apresentavam em direção a novas pesquisas, tais como: a importância e influência que a comunidade apresenta em relação ao melhor desempenho das organizações merecia uma investigação mais profunda em que se buscava, por meio de entrevistas e observações diretas ou participativas, uma melhor compreensão da atuação desse *stakeholder*. Outra possibilidade a ser considerada está centrada em uma maior imersão junto à organização e, por intermédio de fontes de evidências, procurarem atingir o maior número de interlocutores possível. Nesse estudo foram entrevistados representantes de três grupos, acionistas, empregados e intermediários, cada um referente à organização pesquisada. Para aprimoramento e plenitude desse estudo seria prudente a investigação com um número maior de entrevistados do mesmo grupo e ampliação dos grupos pesquisados, tais como os fornecedores e representantes relacionados à mídia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 6. Ed.. São Paulo: Atlas, 2010.

ALLISON, Michael and KAYE, Jude. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. 2 ed.. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons, Inc., 2005.

BOURNE, Lynda. *Stakeholder relationship management: a maturity model for organizational implementation*. Burlington: Ashgate Publishing Company, 2009.

BAPTISTA, Isabel. Para uma geografia de proximidade humana. **Revista Hospitalidade**. São Paulo: ano 2, n. 2, p. 11-22, 2. sem. 2005.

BELL, David. *Moments of Hospitality. Mobilizing Hospitality: the ethics of social relations in a mobile World*. Hampshire, England. Ashgate Publishing Limited. 2007.

BLUE TREE HOTELS. Disponível em <http://www.bluetree.com.br/>. Acesso em 14 Fev. 2011.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento - Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

BONFATO, Antônio Carlos. **Desenvolvimento de hotéis - estudos de viabilidade**. São Paulo: SENAC, 2006.

BOURBON HOTEL & RESORTS. Disponível em: <http://www.bourbon.com.br/>. Acesso em 14 Fev. 2011.

BUENO, Marielys, Siqueira. **Hospitalidade no jogo das relações sociais**. Goiânia: Vieira. 2008.

BUKOWITZ, Wendi R.. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUHALIS, D. and KALDIS, K. *eEnabled internet distribution for small and medium sized hotels: the case of hospitality SMEs in Athens*. **Tourism Recreation Research**, 33 (1), 2008.

BUHALIS, D.. *Twenty years on and 10 years after the Internet: The state of eTourism research*. **Tourism Management 2008**. <http://www.bournemouth.ac.uk/services-management/>. Acesso em 3 Novembro 2010.

CHOUDHURY, Vivek and KARAHANNA, Elena. *The relative advantage of electronic channels: a multidimensional view*. **MIS Quarterly**, vol. 32 N° 1, pp. 179-200/March, 2008.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. A pesquisa em Hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo: ano V, n. 2, p. 17-51, Dezembro 2008.

CARROLL, Archie B, BUCHHOLTZ, Ann B.. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4 Ed.. Ohio: Thomson South - Western, 1999.

CARROLL, Archie B, BUCHHOLTZ, Ann B.. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 5 Ed.. Ohio: Thomson South - Western, 2003.

CORADINI, Cristiane; SABINO, Michelle de Stefano; COSTA, Benny Kramer. Teoria dos Stakeholders: Estado da Arte Produzido no Brasil. In: **XIII SEMEAD** - Seminários em Administração FEA/USP, 2010, São Paulo. XIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo: SEMEAD, 2010.

COSTA, Benny Kramer; BOAVENTURA, João Maurício Gama; SILVA, Leilianne Michelle Trindade. Formulação de Estratégias no Turismo: Um Estudo em Órgãos Municipais do Estado de São Paulo. **Turismo em Análise**, v. 21, p. 110-129, 2010.

COSTA, R.. Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidade pessoais, inteligência coletiva. **Interface – comunic, saúde, educ**, v.9, n.17, p.235-248, mar/ago 2005.

CUTHIL, Viv. *Sensing and Performing Hospitalities and Socialities of Tourist Places: Eating and Drinking Out in Harrogate and Whitehaven. Mobilizing Hospitality: the ethics of social relations in a mobile World*. Hampshire, England. Ashgate Publishing Limited. 2007.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Mídias sociais nas empresas: o relacionamento online com o mercado**. Disponível em: http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/perspectivas/estudosepesquisas. Acesso em 21/11/2010.

DENCKER, Ada Freitas Manetti, O trabalho científico na universidade. Revista: **Hospitalidade**, São Paulo: ano, n. 1,2. Semestre, 2004, p. 115-123.

DENCKER, Ada Freitas Manetti, **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas**. São Paulo: futura, 2007.

DENCKER, Ada Freitas Manetti. Hospitalidade e mercado. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 27., 2004. Porto Alegre. Anais... São Paulo: Intercom, 2004. CD-ROM.

DENCKER, Ada Freitas Manetti. Comunicação e Hospitalidade nas Organizações. In: **XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – 2007**. Santos. São Paulo: Intercom, 2007.

EISENHARDT, K. M.. *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4. (Oct., 1989), pp. 532-550. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425%28198910%2914%3A4%3C532%3ABTFCSR%3E2.0.CO%3B2-R>. Acesso em 10 Março 2011

FLEURY & FLEURY – Estratégias Competitivas e Competências Essenciais. **Gestão & Produção**, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

FREEMAN, R. E., HARRISSON, J. S., WICKS, A.C.. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press. New Haven and London, 2007.

FREEMAN, R.E.. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing. Boston, 1984.

GREENHALGH, Leonard. **Relacionamentos estratégicos / A chave para o sucesso nos negócios**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de gerenciamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economia de rede**. 2 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary, e C. K. PRAHALAD. **Competindo pelo futuro - estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JAMUR, Marilena. Hospitalidade, alteridade e exclusão social. In: **Hospitalidade no jogo das relações sociais**. Goiânia: Vieira. 2008.

JUNQUEIRA, R. R., WADA, E. K.. **A hospitalidade enquanto competência essencial na gestão do relacionamento com o cliente - Gran Estanzola, São Paulo**. In: VII Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 2010, São Paulo. Ética: Produção e Difusão da Pesquisa em Turismo. São Paulo: ALEPH.

KOTLER, Philip, CASLIONE, John A. **Vencer no Caos**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009.

LAGO, Ricardo, CANCELLIER, Everton. Agências de viagens: desafios de um mercado em reestruturação. **Revista eletrônica Turismo – Visão e Ação – vol. 7 – n. 3 p. 495 – 502**

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo no Brasil 2011-2014**. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrosetudos/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf>. Acesso em 25 Fevereiro 2011.

MINTZBERG, Henry. *Structure in Fives – Designing, Effective, Organizations*. Englewood Cliffs, New Hersey. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, 1993.

MITCHELL, Ronald, AGLE, Donna J, WOOD, Bradley R., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. **Academy of Management Review** 1997, Vol. 22, No. 4, 853-886. Disponível em :<https://wiki.brown.edu/confluence/download/attachments/33494/Mitchell+Stakeholder+Identification+1997.pdf>. Acesso em 25 Novembro 2010.

MORIN, Edgar. **Uma ciência com consciência**. 12 ed.. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

MORIN, Edgar. **O método 6 : ética**. 3 ed.. Porto alegre: Sulina, 2007.

NOUWEN, Henri J. M.. **Reaching out: The Three movements for the spiritual life**. New York: Doubleday, 1975. Disponível em: < http://www.amazon.com/Reaching-Out-Three-Movements-Spiritual/dp/0385236824#reader_0385236824>. Acesso em 07 Abril 2010.

NOUWEN, Henri J. M.. **Crescer: Os três movimentos da vida espiritual**. São Paulo: Paulinas, 2000.

O'CONNOR, Peter & FREW, Andrew J.. "The Future of Hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives". **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Junho, 2002.

O'CONNOR, Peter & FREW, Andrew J.. *An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution*. **Hospitality Management** 23 (2004) 179–199

PEPPERS and Rogers Group. **CRM Series – Marketing 1to1**. 2 ed.. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPER, Don; ROGERS Martha. **Empresa 1:1: instrumento para competir na era da interatividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POSER, Denise Von. **Marketing de Relacionamento: Maior Lucratividade para Empresas Vencedoras**. Barueri. SP: Manole, 2005.

PRAHALAD, C. K., Krishnan M.S. A Nova Era da Inovação: A Inovação Focada no Relacionamento com o Cliente. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2008.

KAPLAN, M. Andreas and HAENLEIN, Michael. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. **Business Horizons** (2010) 53, 59—68. Disponível: < <http://openmediart.com/log/pics/sdarticle.pdf>>. Acesso em 27 de Nov. 2010.

RAFFESTIN, Claude. *Réinventer l'hospitalité*. **Communications**, Paris: Editions du Seuil, n. 65, p. 165-174, 1997. Tradução: Marielys Siqueira Bueno, 2008.

REDE ESTANPLAZA. Disponíveis em: <http://www.estanplaza.com.br/grupo-estanplaza/>, Acesso em 14 Fev. 2011

ROSENBLUTH, Hal F. e MCFERRIN, Peter Diane. **O Cliente em Segundo Lugar**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2004.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital – Internet, informação e comunicação**. São Paulo: Senac, 2003.

SALLES, M., R.R.. São Paulo: Território do Progresso? Hospitalidade vista da ótica da industrialização e Urbanização da cidade. In: **Hospitalidade no jogo das relações sociais**. Goiânia: Vieira. 2008.

SANTAELLA, Lúcia. **Navegar no ciberespaço: o perfil cognitivo do leitor imersivo**. São Paulo: Palus, 2004.

SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management – O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. 11 ed.. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2001.

SVENDSEN, Ann being and c. and LABERGE, Myriam. *Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging*. **Greenleaf Publishing**. Canada: JCC 19. p. 91 - 104, 2005.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 4 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2010.

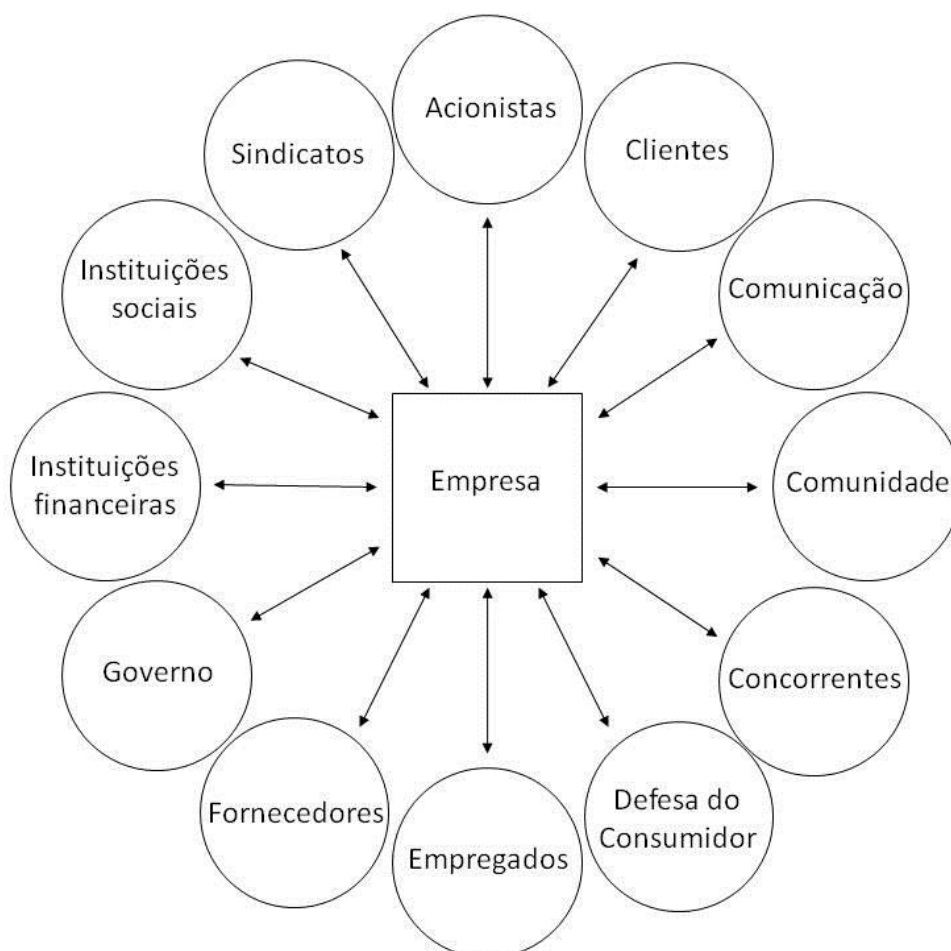
ZAGO, A. P.. **Canais de distribuição da hotelaria e o posicionamento atual de Belo Horizonte**. VII Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo 20 e 21 de setembro de 2010 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/São Paulo/SP.

ZAINA, Rinaldo. O espírito de doação como fator de inclusão numa organização budista. In: **Hospitalidade no jogo das relações sociais**. Goiânia: Vieira. 2008.

APÊNDICE A – CONCEITO E MAPA REPRESENTATIVO DE STAKEHOLDER

Stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo desenvolvimento das atividades de uma corporação. Segundo Freeman (2007).

Esses são os grupos apontados por Freeman, o Senhor (...) substituiria ou acrescentaria outros stakeholders? Quais?



APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Hotel

- Rede / nº hotéis / Brasil / São Paulo
- Nº de aptos / nº de funcionários
- Ocupação média / outros índices

Respondente

- Nome
- Funções principais

Identificação dos stakeholders

- Identificação espontânea de quatro grupos
- Justificativa da escolha
- Classificação de 11 grupos segundo sua relevância (quadro de referência)
- Quais os aspectos são identificados / estratégias

Relacionamento / ações para os clientes / outros grupos

- Gestão das relações (de colaboração ou de conflito)
- Ações (forma, frequência, programas, resultados)
- Nível de satisfação dos envolvidos

Análise da prática da hospitalidade

- Atitudes / ações em relação ao hotel
- Atitudes / ações em relação ao funcionário
- Atitudes / ações em relação ao cliente
- Atitudes / ações em relação aos outros grupos

Vantagens e desvantagens

- Vantagens do relacionamento para o hotel
- Vantagens do relacionamento para os grupos
- Desvantagens do relacionamento para o hotel
- Desvantagens do relacionamento para os grupos
- Diferencial na administração?

APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS DE ACORDO COM SUA RELEVÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO

| Grupos | Grau de relevância | | | |
|-------------------------|--------------------|-------|-------|----------------|
| | Alto | Médio | Baixo | Insignificante |
| Acionistas | | | | |
| Clientes/hóspedes | | | | |
| Comunicação/mídia | | | | |
| Comunidade | | | | |
| Concorrentes | | | | |
| Defesa do consumidor | | | | |
| Fornecedores | | | | |
| Funcionários | | | | |
| Governo | | | | |
| Inst. financeiras | | | | |
| Instituições sociais | | | | |
| Intermediários/clientes | | | | |
| Sindicatos | | | | |
| Outros - | | | | |

Nome da organização:

Nome do entrevistado:

Data:

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GRUPOS

Respondente

- Nome
- Funções principais
- Ligação com a organização

Identificação dos stakeholders

- Se identifica como um grupo que afeta ou é afetado pelos objetivos da organização
- Justificativa da escolha
- Identificação de outros grupos
- Quais os aspectos são identificados

Relacionamento / ações para os clientes / outros grupos

- Gestão das relações (de colaboração ou de conflito)
- Ações (forma, frequência, programas, resultados)
- Nível de satisfação dos envolvidos

Análise da prática da hospitalidade

- Atitudes / ações em relação ao hotel
- Atitudes / ações em relação ao stakeholder

Vantagens e desvantagens

- Vantagens do relacionamento para o hotel
- Vantagens do relacionamento para o stakeholder
- Desvantagens do relacionamento para o hotel
- Desvantagens do relacionamento para o stakeholder

APÊNDICE E – AUTORIZAÇÕES PARA ENTREVISTAS**AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA**

Exma. Senhora Chieko Aoki

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecê-la por colaborar com esse estudo e me receber para esta entrevista. Meu nome é Rosemeire Rodrigues Junqueira, sou aluna do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado “Stakeholders e o relacionamento com o cliente em organizações hoteleiras – Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanplaza”, visando à obtenção do título de mestre, sob a orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847 3037.

A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito a Senhora autorização para a gravação, que poderá ser interrompida caso a Senhora manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, a senhora pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que a senhora concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.



Ciente: Chieko Nishimura Aoki
Blue Tree Hotels



Ciente: Rosemeire R Junqueira

São Paulo, 11 de Maio de 2011

AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

Exma. Senhora Patricia Garcia Marton

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecê-la por colaborar com esse estudo e me receber para esta entrevista. Meu nome é Rosemeire Rodrigues Junqueira, sou aluna do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado “Stakeholders e o relacionamento com o cliente em organizações hoteleiras – Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanplaza”, visando à obtenção do título de mestre, sob a orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847 3037.

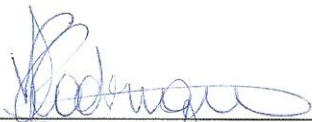
A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito a Senhora autorização para a gravação, que poderá ser interrompida caso a Senhora manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, a senhora pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que a senhora concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.



Ciente: Patricia Garcia Marton
Blue Tree Hotels



Ciente: Rosemeire R. Junqueira

São Paulo, 24 de Maio de 2011

AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

Exmo. Senhor João Paulo

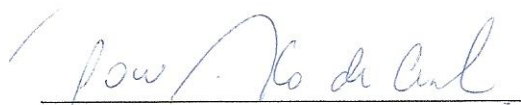
Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecê-lo por colaborar com esse estudo e me receber para esta entrevista. Meu nome é Rosemeire Rodrigues Junqueira, sou aluna do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado “Stakeholders e o relacionamento com o cliente em organizações hoteleiras – Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanplaza”, visando à obtenção do título de mestre, sob a orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847 3037.

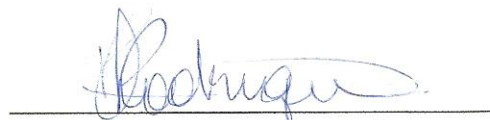
A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao Senhor autorização para a gravação, que poderá ser interrompida caso o Senhor manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o senhor pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o senhor concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.



Ciente: João Paulo de Andrade
Rede Estanplaza



Ciente: Rosemeire R Junqueira

São Paulo, 11 de Maio de 2011

AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

Exmo. Senhor Antônio Albuquerque

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecê-lo por colaborar com esse estudo e me receber para esta entrevista. Meu nome é Rosemeire Rodrigues Junqueira, sou aluna do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado “Stakeholders e o relacionamento com o cliente em organizações hoteleiras – Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanplaza”, visando à obtenção do título de mestre, sob a orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847 3037.

A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao Senhor autorização para a gravação, que poderá ser interrompida caso o Senhor manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o senhor pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que o senhor concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.



Ciente: Antônio Albuquerque
Rede Estanplaza



Ciente: Rosemeire R. Junqueira

São Paulo, 26 de Maio de 2011

AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

Exma. Senhora Karen Tookune

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecê-la por colaborar com esse estudo e me receber para esta entrevista. Meu nome é Rosemeire Rodrigues Junqueira, sou aluna do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado “Stakeholders e o relacionamento com o cliente em organizações hoteleiras – Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanzuela”, visando à obtenção do título de mestre, sob a orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847 3037.

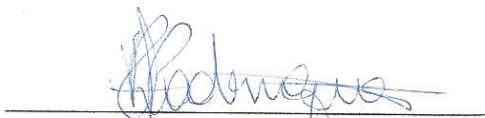
A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito a Senhora autorização para a gravação, que poderá ser interrompida caso a Senhora manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, a senhora pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que a senhora concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.



Ciente: Karen Tookune
Bourbon Hotéis & Resorts



Ciente: Rosemeire R Junqueira

São Paulo, 27 de Maio de 2011

AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

Exma. Senhora Maria Cristina de Carvalho

Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecê-la por colaborar com esse estudo e me receber para esta entrevista. Meu nome é Rosemeire Rodrigues Junqueira, sou aluna do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado “Stakeholders e o relacionamento com o cliente em organizações hoteleiras – Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanplaza”, visando à obtenção do título de mestre, sob a orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847 3037.

A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito a Senhora autorização para a gravação, que poderá ser interrompida caso a Senhora manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, a senhora pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que a senhora concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.



Ciente: Maria Cristina de Carvalho
Bourbon Hotéis & Resorts



Ciente: Rosemeire R Junqueira

São Paulo, 30 de Maio de 2011

AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

Exmo. Senhor Francisco Leme

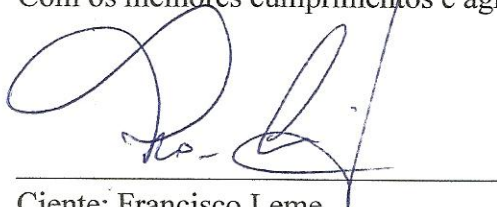
Assunto: Autorização para entrevista de investigação científica

Inicialmente, gostaria de agradecê-lo por colaborar com esse estudo e me receber para esta entrevista. Meu nome é Rosemeire Rodrigues Junqueira, sou aluna do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado “Stakeholders e o relacionamento com o cliente em organizações hoteleiras – Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanplaza”, visando à obtenção do título de mestre, sob a orientação da Profª. Drª. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada no telefone (11) 3847 3037.

A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao Senhor autorização para a gravação, que poderá ser interrompida caso o Senhor manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, o senhor pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

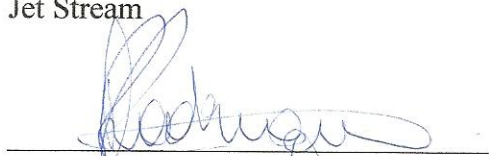
Espero que o senhor concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.



Ciente: Francisco Leme

Jet Stream



Ciente: Rosemeire R. Junqueira

São Paulo, 30 de Maio de 2011

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

Entrevista realizada no dia 11 de maio de 2011 com a Senhora Chieko Aoki, presidente da rede Blue Tree Hotels, no escritório corporativo da rede.

Rose: Inicialmente gostaria de agradecê-la pela colaboração com esta entrevista.

Senhora Aoki: É um prazer para nós essa contribuição.

Rose: Começando pelos dados da rede. O Blue Tree é uma empresa familiar? É isso?

Senhora Aoki: Familiar você quer disser o que?

Rose: É a senhora que detém todas as ações do grupo ou têm acionistas?

Senhora Aoki: Têm.

Rose: Têm?

Senhora Aoki: Têm, bem 99% da empresa é minha, sei lá 95%.

Rose: Então, na realidade os acionistas não têm uma força tão grande nas decisões?

Senhora Aoki: Sim, eu sou muito democrática.

Rose: Mesmo sendo uma percentagem pequena eles são ouvidos?

Senhora Aoki: São.

Rose: A senhora consideraria a empresa uma administração...?

Senhora Aoki: A nossa administração é profissional, não dá para ser, no mundo de hoje para começar, para ser competitivo, você não pode ser uma empresa familiar. Porque você tem que ter qualidades de uma empresa familiar, algumas qualidades, não os defeitos dela, porque tem tanto qualidade como defeito, mas, perante a comunidade das pessoas com os stakeholders que você está falando, tem que ser profissional. Porque a melhor forma de você não prejudicar o relacionamento com ninguém, com todos os stakeholders, inclusive com os seus parceiros, sócios. Porque a melhor forma de você preservar o melhor relacionamento é mantendo a objetividade. Em uma empresa você diz coisas duras, que elas são duras no trabalho e que não podem ser levadas para o lado pessoal nem pelos funcionários nem por ninguém. E na minha função exige-se isso muito, agora em uma empresa familiar que tudo vira dodói, impossível.

Rose: Qual é o número de hotéis hoje?

Senhora Aoki: 28 empreendimentos, Blue Tree e Spotlight.

Rose: Quando foi inaugurado o primeiro hotel?

Senhora Aoki: Olha o primeiro eu já esqueci, faz tanto tempo, foi assim, porque eu comecei, não era Blue Tree, era Ceasar Towers, na época do Ceasar Park, então isso já faz 12 anos.

Rose: Vocês têm unidade fora do Brasil?

Senhora Aoki: Tem dois.

Rose: Quais os países?

Senhora Aoki: Chile e Argentina

Rose: Existe algum projeto de expansão para outros países?

Senhora Aoki: Não é uma coisa que estamos buscando com grande foco, o nosso foco é Brasil. Porque tem muita oportunidade.

Rose: Em São Paulo, são quantos empreendimentos?

Senhora Aoki: São oito.

Rose: Número de apartamentos, unidades habitacionais?

Senhora Aoki: 4503 unidades.

Rose: Número de funcionários?

Senhora Aoki: São 4.000.

Rose: Ocupação média em São Paulo?

Senhora Aoki: A média este ano é de 75%.

Rose: A hotelaria está bem...

Senhora Aoki: Nós somos bem agressivos, agora, nós não somos tão agressivos na ocupação, mas na diária média.

Rose: Quanto ao volume de negócios, a senhora poderia me passar essa informação?

Senhora Aoki: 275 milhões.

Rose: Qual a evolução desse volume desde a fundação?

Senhora Aoki: Nós não temos essa informação. Nós estamos em um crescimento tão grande. Vou lhe dizer como nós trabalhamos, a gente é muito focado, tem determinado período que nós não temos tempo. Estamos focados na performance, em atingir as metas deste ano. Por exemplo, hoje nós temos uma reunião a partir das 12h00 e vai ficar até as 6h00 da tarde, todos, inclusive a copeira, vão todos, fecha o escritório para focar no trabalho, na performance, como que a gente está, quais são os trabalhos etc. Então está todo mundo correndo, é assim, se você sai daquilo que está planejado é muito complicado para o outro, seu vizinho. Se alguém tiver que pedir alguma coisa fora do que está no planejamento e o outro tiver disponibilidade ele faz, mas do contrario não vai fazer, para não prejudicar as metas daquela pessoa. Eles são cobrados pelas metas e não pelos meus pedidos.

Rose: Então? Como as metas são estipuladas, a senhora só viabiliza o seu cumprimento?

Senhora Aoki: Eu busco resultado, quem viabiliza as metas é o chefe delas, que está abaixo de mim etc. Diretoria, comitê executivo, eu quero ver os resultados e conhecer os projetos, é ritmo bastante corrido.

Rose: E eu acho que eficaz, porque em 12 anos 28 empreendimentos.

Senhora Aoki: E querendo ser o melhor, não?

Rose: Agora falando sobre a identificação dos stakeholders, a senhora poderia me dizer quatro grupos mais importantes para a organização?

Senhora Aoki: Clientes, funcionários, investidores e comunidade. Comunidade como um todo.

Rose: Quando eu desenvolvi um estudo no Estanplaza, eu percebi que existe uma diferença entre cliente e hóspede. O cliente como intermediário ele tem uma importância muito grande para a hotelaria, como poderíamos denominar este stakeholder?

Senhora Aoki: Como parceiros. Parceiros do negócio. Por que, que eu considero parceiro? Porque se não houver equilíbrio, não há bom negócio. Não pode um querer demais e nem outro querer demais e nem pode um querer qualidade e o outro não querer qualidade. Os parceiros precisam sempre ter os mesmos objetivos, que é o cliente final. Porque eu não vou conseguir trabalhar, por exemplo, com um fornecedor que só vai buscar preço que não é o nosso foco.

Rose: Aí a gente percebe bem essa idéia de stakeholders pela literatura que é a criação de valor para ambos os lados. Mais a frente nós vamos falar mais desse relacionamento com os stakeholders em que vamos fazer uma abordagem mais profunda. A senhora citou quatro principais grupos no início da entrevista. A senhora se importaria de colocar o grau de relevância dos stakeholders para a organização, sendo ele alto, médio, baixo ou indiferente?

Senhora Aoki: Eu acho que em uma empresa você não pode ser estático, dependendo da fase que você está um stakeholder pode ser mais ou menos importante. Então eu acho muito difícil a pergunta que você está fazendo.

Rose: Essa classificação?

Senhora Aoki: Eu acho. Porque todo stakeholder, se é stakeholder é mais importante, dependendo da fase que você está, do negócio que você está fazendo, ele vai variar de peso. De acordo com a sua estratégia, da empresa, da fase da empresa.

Rose: Ele pode variar e ter interferência de outros?

Senhora Aoki: Tem que variar, dependendo da situação que você está vivendo.

Rose: Então nós podemos abrir mão do quadro de relevância?

Senhora Aoki: Você entendeu?

Rose: Entendi.

Senhora Aoki: Porque eu acho que um dos erros que acontecem, é esse tipo de pergunta em uma empresa. Empresa não é estática, empresa está sempre em movimento.

Rose: Nessa parte, clientes, funcionários, investidores e parceiros (clientes intermediários), eles...

Senhora Aoki: Mudam.

Rose: Até com eles existe um desequilíbrio?

Senhora Aoki: Existe, não é desequilíbrio, é peso. Varia o peso.

Rose: Certo, de peso.

Senhora Aoki: Por quê? Se você tem uma empresa, como você vai montar uma empresa? O peso que você coloca em cada uma das funções vai ser diferente. Quando a sua empresa já está mais madura e você tem funcionários, o pessoal que trabalha com você com o “know how” que você deseja, você vai buscar mais peso em outras coisas.

Rose: Certo.

Senhora Aoki: Você entendeu o que estou falando? Se você não tem bons parceiros, você vai colocar o peso da sua estratégia naquele peso. Então, o que a gente tem que fazer muito, acompanhar o desenvolvimento da empresa. Saber seus pontos fortes e seus pontos fracos.

Rose: Então, nós poderíamos excluir alguns stakeholders que tivessem menos relevância para o negócio?

Senhora Aoki: Podemos.

Rose: As instituições financeiras, a gente percebe que ela também podem ser afetadas em determinado momento dependendo da estratégia ou ela não é tão importante para o negócio?

Senhora Aoki: É importante dependendo da fase da empresa.

Rose: Sim, e o governo?

Senhora Aoki: O governo sempre.

Rose: E os sindicatos?

Senhora Aoki: Também.

Rose: Acho que vai ser difícil excluirmos algum grupo.

Senhora Aoki: Isso porque você vive em um país e você depende muito da legislação, das leis de cada país. Como o Chile, eu dependo da lei do país, eu preciso conhecer. O sindicato lá é forte, então toma peso, enquanto aqui no Brasil não tanto. Você está entendendo?

Rose: Sim e para senhora tem uma diferença maior ainda porque a senhora trabalhou com países diferentes, com governos e leis diferentes.

Senhora Aoki: Com as leis trabalhistas que a gente tem, as despesas são muito grandes. Se as nossas leis trabalhistas fossem atualizadas, todas as empresas seriam melhores.

Rose: E o concorrente?

Senhora Aoki: O concorrente tem peso, mas, apenas como benchmarking, tanto para ver metas boas como para ruins. Ou para os defeitos que ele tem ou qualidade que ele tenha. Mas não é uma coisa que me preocupa tanto, porque eu tenho que buscar fazer melhor daquilo que eu acho que o meu negócio consegue atingir.

Rose: Independente dos seus concorrentes.

Senhora Aoki: Não independente, eu acho que é sempre um benchmarking. Porque eu não posso chegar para a minha equipe e dizer, olha, vai fazer 100% de ocupação porque eu acho que o mercado está bom, não existe essa peculiaridade, então eu tenho que ver a concorrência como é que está etc. Tem que acompanhar as tendências do mercado, porque se você não tem um olhar no mercado, de repente você vira um rei nú. Você acha que você está bem e o outro está bem melhor, então, serve como benchmarking. Uma referência, mas não que ele possa me afetar no resultado.

Rose: Não?

Senhora Aoki: Diretamente não.

Rose: Eu acho que a comunicação ela é importante, a mídia como um todo.

Senhora Aoki: É importante. Se eu falar que não ela vai ficar brava (se referindo à Christiane Kokubo, coordenadora de Marketing que acompanhou a entrevista).

Rose: E o relacionamento com a mídia, ele é...

Senhora Aoki: Com a nossa?

Rose: É.

Senhora Aoki: Eu acho que é bom, acho que está acima da expectativa. Porque nós temos sido procurados pela mídia, nós temos sido citados como referência, então eu acho que é uma coisa positiva.

Rose: E quanto às instituições sociais?

Senhora Aoki: São importantes, mas confesso que na Blue Tree, ainda não tem o peso, claro, de outros parceiros, digamos, de nossos clientes. Não tem. O que nós fazemos, eu acho assim todo ser humano tem três partes, desafio, sentir-se importante e doação. Acho que a doação da filantropia está dentro da nossa missão, e como está dentro da nossa missão, temos foco, temos metas para todos os hotéis, para fazer ações sócio-ambientais, sempre. Por que a gente faz isso? Porque isso influencia nos valores das pessoas. É uma ferramenta extremamente importante, em primeiro lugar, não apenas para nossa equipe, mas uma forma de nós trabalharmos, mas da forma da organização ser. Em segundo, infelizmente, devia ser o primeiro, mas hoje, vou ser muito franca, é o segundo objetivo. Por que é segundo? Porque a gente não é uma organização filantrópica. É uma empresa que busca lucro, etc.,

então o nosso primeiro objetivo é lucro. Não é a primeira meta de ser uma organização filantrópica. Mas nós ajudamos muito e acreditamos que é importante porque é uma troca com os locais que nos recebem. E a maioria das pessoas que trabalham nos hotéis é da comunidade, se sentem muito gratos, há um reconhecimento do trabalho. E ao mesmo tempo em que você faz isso, você valoriza a sua equipe, porque nós trabalhamos muito na parte da educação e essa equipe se sente valorizada. Tem um retorno muito bom.

Rose: Então nesta questão da filantropia eu já percebi que a comunidade está junto e é motivada pelas ações. Existe outro stakeholder que a empresa, a organização consegue motivar para que se empenhe nessa ação.

Senhora Aoki: Eu acho que não.

Rose: E os funcionários?

Senhora Aoki: Há os funcionários sim.

Rose: E os clientes, não?

Senhora Aoki: Christiane responde: os clientes a gente já fez algumas ações que incentivam os clientes a ajudar. Por exemplo, quando teve o terremoto no Haiti ou quando teve a tragédia no Rio, das chuvas, a gente colocava comunicações nos hotéis, indicava como fazer as doações em produtos ou em dinheiro. Direcionado aos clientes, clientes hóspedes e aos colaboradores.

Rose: E aos fornecedores?

Senhora Aoki: ainda a Christiane. Também.

Rose: Então foram envolvidos vários stakeholders?

Senhora Aoki: por Christiane, enviamos para vários.

Rose: Existe alguma pressão vinda do cliente em relação à filantropia?

Senhora Aoki: Não.

Rose: Nem em termos de escolhas ou de resultados?

Senhora Aoki: Não

Rose: A gestão dos stakeholders com o cliente fica bem clara, vocês trabalham com a fidelização do cliente?

Senhora Aoki: A maioria de nossos clientes hoje são fidelizados.

Rose: Então hoje essa estratégia já está totalmente dominada?

Senhora Aoki: Não, não é dominada, tem muita coisa que ainda temos que fazer. Mas eu posso te dizer que a grande maioria de nossos clientes são fidelizados. Mas não pode dormir no ponto nunca, como eu disse no início para você, negócio é mutante, faz parte de o negócio estar sempre em evolução. O que vale hoje, amanhã já não vale. Não existe cliente

fiel para sempre. O cliente só é fiel à você até o momento que ele confia em você. No que você está fazendo, você está vendendo a confiança para ele. O que é essa confiança? Confiança também pode se “comoditizar”. Se você mantém a mesma coisa, ela se “comoditiza”, ela não faz mais diferença na vida das pessoas. Então essa confiança de que você tem o seu diferencial, de que você indo lá não há mudança na forma de atender, isso é básico. Que indo lá, ele vai ter novidades nas suas sensações, no seu conforto e etc., é fundamental. E no relacionamento inclusive, a gente não tem cartão de milhagem, eu acho que é importante, mas por enquanto a gente não tem. Tá fazendo falta, eu acho que pode melhorar, não é uma coisa básica nossa. Mas também não podemos falar que é desnecessário, nada é desnecessário, tudo agrega, mas como em uma empresa a gente tem que dar prioridade às ações, a verbas não são infinitas. Então você tem que dar prioridade às ações que são mais importantes e que dão maior retorno para suas necessidades do seu plano estratégico.

Rose: Nós poderíamos fazer uma ligação deste relacionamento, do cliente com o funcionário, porque parece que uma coisa depende da outra, e para que se tenha um bom relacionamento com o cliente, o funcionário deve estar totalmente envolvido. A senhora falou de confiança, de transparência também...

Senhora Aoki: É confiança. A confiança é tudo. A confiança engloba tudo isso.

Rose: O funcionário para receber esse hóspede e ter essa relação com ele. Quais são as ações voltadas para o funcionário.

Senhora Aoki: São muitas.

Rose: As básicas?

Senhora Aoki: Primeira coisa, seleção, é fundamental. Marido e mulher não casam, quando não bate não vai casar. É a mesma coisa, tudo que se aplica na vida da gente, se aplica na empresa. A gente quer complicar na empresa, não complica, descomplica. Não é nada diferente daquilo que a gente faz no dia a dia, é que no dia a dia a gente faz com atenção, com o coração, com toda a atenção plena nas coisas. Só que na empresa você acha que tem duzentas pessoas fazendo, e você não dá atenção plena e nem coloca o seu coração.

Rose: Então está muito ligado à missão da empresa?

Senhora Aoki: De uma forma genérica, certo. Na Blue Tree nós valorizamos muito a missão, a cultura e os valores. Isso tudo tem que estar casado, isso nós não abrimos mão. Nós temos reunião de lideranças toda segunda-feira e a gente começa falando da missão e dos valores, sempre.

Rose: Então na contratação teria que ter esse perfil?

Senhora Aoki: Sim, nós temos também um núcleo que se chama núcleo de excelência. Então é uma parte desses nossos valores que esse grupo trabalha. A gente trabalha muito a questão das pessoas, nós temos o RH e, nós temos também o núcleo, que nós sentimos a necessidade da pauta e a gente discute dentro do núcleo de excelência para criar através dos cases de deficiência ou de melhoria que a gente identifica que tem que ser feita, através desse núcleo nós fazemos talvez um trabalho muito mais imediato, focado e o RH faz o geral. Dentro dos valores e da missão. Deu para entender?

Rose: Deu, deu sim. Bem, voltando para teoria dos stakeholders, quando a gente fala em criação de valores, tanto para os clientes como para esses funcionários. Como que isso seria de fato uma realidade. Qual a ação que poderia concretizar esse fato.

Senhora Aoki: A gente vê o resultado no guest comment, que para nós o guest comment é muito importante. Nós temos pontuação para guest comment, nós temos auditorias, nós temos gestores do processo de sentimentos. Porque são dois fatores, o fator dos processos, dos sentimentos e também a parte daquilo que você não enxerga. São as duas coisas importantes, nós temos as auditorias para checar tudo isso, porque o fator humano para nós é extremamente importante. Você não pode, eu acho que é assim, tem um ratinho lá, querendo ter um bolo aqui e um diabinho aqui. Tem um ratinho subindo aqui, ele sempre quer pegar o doce, tá certo? Só que se ele pega o doce do jeito errado, o diabinho “pá”, agora se você bate muito, ele não vai mais querer o doce desiste do doce, não é verdade?. O que a empresa tem que fazer, é igual o ratinho aqui, você tem que mostrar como você pode pegar direito aquele doce. Então a empresa tem que ter os dois, tem que ter o doce e tem que ter o diabinho. E isso você tem que estar fazendo o tempo todo dentro da organização, porque isso é uma cultura, você não pode deixar de dar limites. Você tem mostrar o que é o certo e o errado o tempo todo, agora qual tem que ter o maior peso? Eu acho que você pode educar as pessoas dos dois jeitos, ou batendo ou elogiando. Equilíbrio é importante, tem que ter o equilíbrio, mas se você colocar um pouco mais de peso, eu acho que é pelo elogio. Porque se você bate muito, o ratinho não quer mais comer, prefere desistir, porque vai apanhar.

Rose: Entendi.

Senhora Aoki: E como eu disse, o ser humano tem três; é o desafio, que é o ratinho querendo pegar, ser importante, que é o elogio e o de doação. Se ele aprende sempre através do elogio pegar mais bolo, o que a gente tem que ensinar depois, a doar, a dividir o bolo.

Rose: Como é o relacionamento com o cliente intermediário, com as agências?

Senhora Aoki: Tem que ser ganha, ganha, como eu disse. São as agências, operadoras, enfim tudo que seja. Tem que ser ganha, ganha.

Rose: De um lado e do outro?

Senhora Aoki: Sim. O que é bom para você tem que ser bom para mim. Tem que ter as mesmas qualidade, nem sempre ter os mesmos valores, mas o valor final, como faz, eu não posso entrar nos seus valores. Mas o resultado de valor no final tem que ser igual. Porque senão o cliente final vai ser prejudicado. Nem todos são assim, a gente tem problema? A gente tem problema, mas nós temos que caminhar para isso, que trabalhar para isso. Temos que mostrar que essa forma é a forma melhor.

Rose: Para se chegar a esse objetivo.

Senhora Aoki: E eu acho que vai chegar. Porque o mundo está mudando, ninguém consegue mais fazer as coisas no trambique não.

Rose: Essa transparência, então, ela é real hoje?

Senhora Aoki: É real.

Rose: Ela está tomando força realmente, consistência?

Senhora Aoki: Sim. Não é apenas porque nós queremos, é porque a sociedade está sendo assim. Estamos vivendo um momento onde qualquer coisa que você faça errado está na Internet o tempo todo.

Rose: Então seria a influência desses grupos...

Senhora Aoki: A sociedade como um todo. A movimentação da sociedade ela está sendo uma coisa muito ampla, rápida e conturbada. Então se você comete algum deslize, essa perturbação te perturba muito mais. Porque ela pode ser aumentada, ampliada, muito mais do que é o fato.

Rose: A senhora acha que os gestores de hoje estão preparados para enfrentar essa nova sociedade?

Senhora Aoki: Depende do setor.

Rose: Na hotelaria?

Senhora Aoki: Eu acho que ainda não está pleno.

Rose: Ainda tem muito para ser feito?

Senhora Aoki: Sim, porque o mercado cresceu rápido e as pessoas não tiveram tempo de adquirir todo o conhecimento e de se preparar. Eu sempre digo para o nosso pessoal, acho que o Brasil aprendeu a viver na crise, o Brasil não aprendeu a viver no desenvolvimento. E em um desenvolvimento rápido, não está com falta de mão de obra? O que é isso? É falta de qualidade, na nossa área é o mesmo, é idêntico, por quê? Porque a gente nunca achou que fosse crescer, desenvolver dessa forma. Então não se preparou como os outros países se

prepararam. Então essa é uma falha, existe a falha individual também, mas existe a falha de toda uma sociedade.

Rose: Quando a senhora fala que existe uma mudança e que hoje tem que ter transparência e que nós temos que agir de uma forma em que todos ganhem e que todos estejam conectados e que isso não é simplesmente por uma pressão, isso é por uma cultura que já está se empalhando.

Senhora Aoki: Há sim, eu acho isso. E eu tenho pregado isso, eu pessoalmente acredito nisso. Acredito no trabalho mútuo, na ajuda mútua, cooperação mútua. Acredito no trabalho coletivo, essa é a minha crença. É assim, uma filosofia tão básica, uma andorinha não faz verão, todo mundo sabe. Só que todo mundo quer ser andorinha, é só você trazer as coisas que são boas e praticar.

Rose: É trazer essa simplicidade como a senhora disse, para dentro das organizações. Bom quando a gente fala dos resultados em relação à gestão com os stakeholders. Quando as estratégias são montadas os clientes são priorizados?

Senhora Aoki: Vou te disser, de novo, você vê que eu não mudo os meus princípios. Tudo depende da estratégia, depende da fase da empresa. Tem fase que é mais importante meu cliente interno, tem fase que é mais importante meu cliente intermediário, depende de como está a organização. Hoje meu cliente interno é super importante, porque nós estamos fazendo uma grande transformação, muitas mudanças. E aí se essa equipe que eu tenho aqui, não entender essa transformação que nós estamos fazendo, ele nunca vai fazer lá na frente para o meu cliente. Eles têm que primeiro entender melhor do que eu, coletivamente tudo que nós queremos fazer. A partir do momento que eles entendem e vão implementar e, vão praticar e, vão criar um plano de ação que vai influenciar toda a organização, aí eu tenho o cliente final recebendo aquilo que eu quero. Então se eu der um treinamento, o cliente final vai ser prejudicado. A organização vai ajustando a sua forma de trabalhar de acordo com o seu crescimento, com a sua evolução. A forma de trabalhar que se expressa no planejamento estratégico, que para mim é fundamental. Quais são as metas globais para cada pergunta talvez, das quais, que você está fazendo e isso é compartilhado com todos internamente, com transparência. Todo mundo sabe quem vai mal ou quem vai bem. Quem vai passar vergonha, vai ficar verde, vai ficar vermelho.

Rose: Qual é o nível de satisfação dos envolvidos?

Senhora Aoki: Não está como eu gostaria, infelizmente ainda temos bastante turnover (rotatividade). Por quê? Uma porque tivemos bastante problema na direção, outra porque nós somos realmente celeiro de formação de mão de obra. Porque eles oferecem cargos

muito superiores e não dá para gente ficar cobrindo. Então isso faz com que crie, não dá para ter uma satisfação plena. Nós trabalhamos muito para que as pessoas tenham um crescimento interno, este ano nós estamos trabalhando muito nisso, mas já tivemos momentos de turbulência no passado.

Rose: Em relação aos clientes, qual seria esse nível de satisfação?

Senhora Aoki: Eu acho que com o mundo externo é bastante alto, porque nós conseguimos não passar o problema interno para fora. Então nós ainda temos uma imagem muito forte, mas é como eu disse, vira commodities, então não pode ficar tranqüilo.

Rose: Vamos falar agora sobre hospitalidade, que o curso que a gente estuda, a hotelaria é que melhor fala sobre hospitalidade. Pois ela tem essa relação de anfitrião e hóspede, e muitos têm no discurso, receber o hóspede como se ele estivesse em casa. A senhora cita uma frase da Madre Thereza de Calcutá e eu achei excelente, até escrevi em algum lugar, não sei se a senhora se lembra...

Senhora Aoki: Me lembro sim, faz parte do nosso treinamento.

Rose: Muito interessante porque ela retrata um pouco do que a gente pensa em relação à hospitalidade. Quais seriam as atitudes do hotel em relação à hospitalidade e quais as ações?

Senhora Aoki: Eu acho que eu ainda deixo muito a desejar. Por quê? Porque a gente ainda está muito dependente das pessoas individualmente e nós temos que depender das pessoas coletivamente. Porque a hospitalidade é essencialmente, você sabe, um trabalho de equipe, se um falha, o negócio azedou.

Rose: Mas é a questão da atitude individual, seria...

Senhora Aoki: A cultura da empresa, cultura e valores.

Rose: Que a empresa tem que passar para as pessoas que estão em contato umas com as outras para que isso...

Senhora Aoki: Isso tem que ser uma crença, tem que ser uma crença pessoal, tem que passar a ser, porque você pode treinar, treinar, treinar. Mas se a pessoa está com preguiça, não vai fazer. A pessoa tem que assimilar de tal forma que seja uma crença, que seja uma prática, um hábito. É assim, eu nem pergunto por que você faz assim, é assim, é porque tem que ser assim. Por que você tem esse sorriso, porque é assim. Porque se eu tiver que exigir que os funcionários sorrissem, o caso é muito sério. Então a gente ainda está nessa fase, o Brasil como um todo. Aquele funcionário que sorri, o cliente fica feliz, nossa eu gosto desse hotel porque eu sou reconhecido pelo nome, porque ele sorri para mim, porque ele carregou minha mala. Aonde vamos? Mas é a realidade que a gente vive. Quando é uma coisa que faz parte do negócio, deve ser tratado com profissionalismo. É como você ter uma enfermeira ao

aplicar injeção, não pode doer, isso é básico para a profissão dela, é óbvio. Ela é treinada para isso, tá na função para isso.

Rose: Então seria a espontaneidade dessas pessoas em relação...

Senhora Aoki: Faz parte da cultura da pessoa.

Rose: Porque aí ela vai sorrir naturalmente, vai tratar naturalmente, ela não vai ter um protocolo para ser cumprido, é isso?

Senhora Aoki: Acho que é assim, se a sociedade pensa coletivo e a pessoa tendo esse hábito, vai ser assim na sua casa, com seus filhos, vai influenciar positivamente. E se não chegar a isso, vai ser muito difícil.

Rose: Essa cultura teria que atingir também o hóspede ou ela já vem com a atitude de hospitalidade?

Senhora Aoki: Depende, o estrangeiro é mais civilizado, o brasileiro ainda tem essa coisa de quem eu sou.

Rose: De uma arrogância de certa forma?

Senhora Aoki: Mas também faz parte do nosso negócio sabe?

Rose: E é como a senhora disse, é uma evolução, do próprio país, das pessoas...

Senhora Aoki: Mas isso não é só do Brasil, todo lugar tem gente arrogante. Países desenvolvidos e subdesenvolvidos. No Brasil tem muito mais gente com essa atitude, mas a gente tem que entender que são pessoas mais carentes, eu acho que são pessoas carentes. Então o que a nossa equipe tem que fazer? É atender essa carência.

Rose: E de certa forma se vem essa atitude em relação à hospitalidade da organização para o cliente, possa ser que um dia isso mude?

Senhora Aoki: Eu acho que a gente vai ter que acreditar nisso, tem que acreditar que isso vai influenciar não apenas na sua equipe, mas que influencie toda a comunidade. Existe um movimento da sociedade, não digo no bom atendimento. Mas as pessoas buscarem qualidade de vida, isso faz parte da qualidade de vida e é um movimento muito grande. Ninguém aceita uma falta de educação, que joguem lixo, o Brasil ainda tem? Mas tem países que não aceitam que você jogue o lixo. Então isso é uma civilidade. Essa troca de civilidade faz parte do desenvolvimento humano, da sociedade. Por isso que eu acho que a força do coletivo é muito maior do que a sua força sozinha. Então a gente tem estar, eu faço palestra, continuo falando essas coisas porque é muito importante.

Rose: Qual a vantagem do relacionamento com os stakeholders para o hotel?

Senhora Aoki: É super importante, acho que ninguém vai dizer que não é importante. Todo relacionamento é importante, agora eu acho importante não colocar o relacionamento no

piloto automático. Muita gente coloca hoje pelo estilo de vida que nós levamos, essa velocidade, de amplitude etc. e o que a gente faz? Muita coisa a gente faz no piloto automático. Tem que ter uma combinação do high-tech e do high-touch, as duas coisas juntas, porque senão não é relacionamento.

Rose: E a vantagem principal em relação ao relacionamento com os stakeholders seria essa sintonia de cultura da própria organização?

Senhora Aoki: É isso mesmo. Não apenas sintonia, compartilhar. Porque eu acho que as pessoas em todas as empresas influenciam a sociedade, então a gente tem que ter consciência, a gente tem que ter essa responsabilidade de como a gente está influenciando as pessoas, assim como as escolas influenciam os alunos, os pais influenciam os filhos. Mas em um determinado período da vida das pessoas, as pessoas passam a prestar mais atenção. Então os colegas influenciam, a filosofia da empresa influencia então a gente tem ter essa consciência, saber que existe uma grande responsabilidade de forma que você está influenciando as pessoas. Não apenas na parte cultural, mas também na parte técnica. As pessoas têm que aprender, mas você não vai enfiar na cabeça, o que você vai fazer? Tem que criar um ambiente para as pessoas quererem desenvolver, tem que preparar as pessoas. Eu acho que essa é a responsabilidade da empresa.

Rose: Uma desvantagem do relacionamento com os stakeholders para a organização?

Senhora Aoki: Eu acho que não. A desvantagem existe se você não tem as pessoas certas. Isso acaba prejudicando bastante. Porque é assim, ninguém tem bola de cristal e não pode dizer: esse relacionamento é ótimo e você pode descobrir depois. Então às vezes tem relacionamentos que são sim prejudiciais. Você tem que identificar, ter experiência, é um aprendizado.

Rose: Em algum momento se percebe uma ameaça junto a esses stakeholders?

Senhora Aoki: Sempre tem.

Rose: E a empresa deve estar preparada para identificar essas ameaças e...

Senhora Aoki: Sim, sim, sempre. É ser humano.

Rose: A senhora gostaria de acrescentar alguma coisa?

Senhora Aoki: Sinceridade, confiança para mim é fundamental, porque confiança envolve uma série de fatores e responsabilidade.

Rose: Quando se fala em lucro, as empresas hoje estão voltadas para essa gestão com os stakeholders de uma forma que ela possa distribuir melhor esse lucro, pensando na sustentabilidade do negócio?

Senhora Aoki: Sim, nós temos que avaliar sempre o que a gente oferece, eu não quero cobrar pouco, o que eu oferecer a mais para estar cobrando aquilo, porque senão não vale à pena.

Rose: Por uma troca justa seria e dentro dessa troca se estabelece a qualidade.

Senhora Aoki: Isso.

Rose: Mais alguma colocação?

Senhora Aoki: Não.

Rose: Muito obrigada.

Senhora Aoki: Nós é que agradecemos.

Entrevista realizada no dia 24 de maio de 2011 com a Senhora Patrícia, diretora de operações da rede Blue Tree no escritório corporativo da rede.

Rose: Bom Patrícia, para ter essa visão da gestão com os stakeholders na organização, falamos com a senhora Aoki. Agora o objetivo é entender essa gestão pelo ponto de vista dos funcionários, como eles percebem essa relação com a organização. Você se identifica como um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo desenvolvimento dos objetivos da organização?

Patrícia: Sim

Rose: Qual a relação que você tem junto à organização que lhe dá essa posição de igualdade nas decisões?

Patrícia: Como a gente tem essa visão da base, a base é que constrói o todo, ainda que a organização defenda seus princípios, valores e metas, é o trabalho da equipe que faz isso acontecer. Porque se a equipe não acreditar em tudo isso corre o risco de ficar só no papel, a gente se manifesta de forma construtiva, participando ativamente, se você comprou a idéia, você consegue participar. Isso tanto de um cargo na base da pirâmide até o mais alto a organização vai ouvir.

Rose: Estrategicamente vocês participam de uma forma ativa nas decisões da organização?

Patrícia: Total. Na verdade vem à diretriz, para que a gente tenha a direção para onde seguir e para você montar a estratégia para atingir esse objetivo a gente é envolvido nisso. Cada profissional com o seu perfil vai contribuir, algumas pessoas são mais práticas, outra tem um bom relacionamento, outra tem uma técnica melhor e é o conjunto de habilidades que fecha essa participação na definição das estratégias.

Rose: Quando a organização tem que colocar alguma ação que não seja tão interessante para os funcionários, a organização procura o diálogo para o convencimento?

Patrícia: Eu acho que sim, porque se você não conseguir convencer de que é possível, de que é bom para a empresa, eu acho que o sucesso da estratégia está comprometida. Porque se o funcionário fizer simplesmente porque a organização determinou dessa forma, no início você pode até conseguir, mas depois ela vai se dissolvendo. Mais do que convencimento, é o envolvimento da pessoa nas decisões para que ela faça parte da solução e não do problema. Mais que uma determinação da organização é uma participação, você se pergunta, por que estou fazendo isso? Então é pelo comprometimento.

Rose: Quais ações a organização promove para ter um relacionamento mais próximo com os funcionários e com outros stakeholders, como o cliente, agências e comunidade?

Patrícia: Nós temos alguns eventos que acontecem, por exemplo, eventos entre funcionários a gente tem a “planual” em que a gente fala sobre o planejamento estratégico. A equipe monta o planejamento estratégico e passa para validação da presidência e a presidência (a senhora Aoki) determina algumas diretrizes. O meu plano de trabalho tem que focar em desenvolver outros produtos para um mercado específico já que estou assumindo um hotel em determinado lugar. A gente faz um produto e baseado nisso a gente devolve o plano para o comitê executivo que são três pessoas que elaboram o plano com a senhora Aoki e aí eles validam o trabalho que a gente propôs. Essa parte de propostas normalmente vem da gente mesmo e, quando eu falo da gente, não estou falando só da minha posição de diretora, porque para eu apresentar um trabalho para ela eu tenho que me reunir com a minha equipe. É a minha equipe que constrói. Então a gente tem esse planejamento estratégico que é a apresentação do Business Plan para o ano seguinte e a gente tem outra coisa também que aproxima os stakeholders deles mesmos, que são as convenções. Por exemplo, eu tenho a convenção de governança, aonde eu junto todas as governantas para falar sobre melhorias, para tratar outros tipos de serviços, desenvolverem outros tipos de fornecedores, para dar um treinamento multinacional e outros. Para cada departamento a gente tem essas convenções que acontecem uma vez por mês.

Rose: Existe alguma ação de aproximação com os stakeholders externos, como as agências?

Patrícia: Na verdade a gente tem eventos para clientes, nós consideramos as agências como nossos clientes. As nossas ações estão muito focadas no comercial, a gente faz Blitz na cidade em que nossos executivos vão visitar as agências e levam mimos, presentes, divulgar um novo produto. Geralmente quando a gente vai abrir um hotel, a gente faz essa visita. E tem um evento institucional também que a gente faz que é a festa das mulheres, a gente traz esses profissionais, clientes, agências, secretárias. Ela nasceu como festa das secretárias, mas como vinha não só as secretárias, mas também executivas, a gente preferiu mudar para festa

das mulheres. Tem um jantar que acontece todo ano na casa da senhora Aoki como um encerramento, um agradecimento da parceria que eles realizam. Com o fornecedor a gente não tem uma ação que determine isso.

Rose: Quais as ações com o hóspede? Teria como separar os hóspedes das agências em relação a clientes?

Patrícia: São ações duplas, porque é assim, se eu não encantar o meu cliente, ele não manda o hóspede e se eu não encantar o hóspede ele, também, não quer mais voltar e, sinaliza para o cliente que o coloca em outro lugar. O trabalho que a gente faz com as agências, de estar sempre presente, de ser lembrado é justamente para me mandar o hóspede. Mas isso não garante que este hóspede vai ficar no hotel, porque se a gente não encantar o hóspede aqui no hotel, ele vai sinalizar para agência que não quer ficar com a gente. A atitude do colaborador quem vai fazer diferença para esse hóspede e para essa agência é mais o relacionamento de estar presente, de dar um mimo, fazer festa, de ser lembrado.

Rose: Você acha que o relacionamento com as agências traz algum conflito em relação ao hóspede?

Patrícia: Eu acho que conflito não. Primeiro a gente tem que estar muito ciente, por exemplo, eu dependo das agências porque são elas que trazem um grande volume de hóspedes. O hóspede a gente tem um relacionamento em encantar e com a agência nós resolvemos questões de pagamentos. Então tudo tem que ficar muito claro com esse hóspede, temos que ter muita cautela. Na reserva já tem que escrever se vão cobrar os extras e, isso implica em um bom relacionamento com a agência, porque se não este hóspede não volta mais. Mesmo que a agência não fale diretamente para o hóspede que aconteceu algum problema, ela começa a falar que não tem disponibilidade naquele hotel e indica para outro e a gente vai perdendo.

Rose: É um relacionamento de certa forma difícil, porque você não trata diretamente com este hóspede e ao mesmo tempo você tem que encantá-lo.

Patrícia: Sim, a gente administra um conflito, não que a agente tenha problema. A gente tem uma equipe de vendas, todos os vendedores, os executivos eles tem que estar bem alinhados, tem que saber se o cliente tem ou não agência, porque tem um executivo para cada tipo de cliente justamente para evitar alguns conflitos.

Rose: Os funcionários têm algum incentivo na condução do relacionamento com o hóspede?

Patrícia: Sim, isso está nos nossos valores, na nossa missão de atender o hóspede excedendo suas expectativas. E isso significa que sua expectativa agora, pode ser um copo de água e, aquele que está passando pode estar cansado e um escalda pés seria excelente. A gente tenta

abrir para as pessoas a percepção, a atitude e a percepção é o que faz a diferença. Tem um projeto que se chama, “Elogiaram Você”, quando o hóspede elogia e fala o nome da pessoa, a gente sabe que aquela pessoa fez diferença para o hóspede em algum momento. Então os funcionários buscam isso, de querer encantar, de deixar um bilhete, de se relacionar com o hóspede. Faz parte do trabalho da recepcionista ter contato com o hóspede, já uma arrumadeira, nem sempre tem esse contato, mas ela tem a intimidade dele que uma recepcionista não tem. Então a gente incentiva para que ela tenha essa percepção e essa atitude, se ela perceber alguma coisa que ele não gostou que ela sinalize e, mesmo perguntar a ele por que ele não gostou. Tem o guest comment de bolso onde ela anota todos os comentários do hóspede e depois encaminha para departamento correto. E nós temos também premiação com o “Elogiaram Você” tem uma premiação de acordo com o hotel, pode ser uma cesta básica ou um salário mínimo como incentivo. E as pessoas mais elogiadas participam do talento do ano. Tem o talento do mês que é o profissional que se destacou durante aquele mês perante os colegas e hóspedes e o talento do ano são esses que fizeram a diferença para hóspede durante o ano concorrem ao talento do ano. Tem essa participação do hóspede com o colaborador onde ele busca no hóspede alguma coisa que ele possa encantá-lo. Os nossos incentivos são também através do nosso treinamento, a gente tem um mínimo de horas a ser treinadas e eles são cobrados por isso. Até mesmo porque a gente tem rotatividade de pessoal e a gente tem que garantir isso.

Rose: Como é percebido o relacionamento da senhora Aoki como proprietária com os funcionários?

Patrícia: Só corrigindo, ela não é proprietária, ela é administradora, pois nós administramos os hotéis. Eles a têm como sendo, a palavra é mito é muito forte, mas eles a idealizam de uma forma como sendo aquilo que ela prega nas palestras e tudo. A presença dela no hotel é a forma viva do que se espera em excelência no atendimento. Nem ela mesma tem a noção do furor que causa entre a equipe. Quando as pessoas vêem que ela saiu no jornal ou em revista, os funcionários sentem orgulho de levarem para os parentes e dizer, olha, eu trabalho para ela, é uma questão de orgulho de trabalhar na empresa. E isto eu estou falando desde os mais humildes até a alta cúpula. Por onde ela passa, ela deixa a sua marca. E as pessoas também percebem isso porque sabem que o grau de exigência dela é muito alto, um elogio dela causa furacões, nossa, se a senhora Aoki me elogiou é porque eu realmente mereço e tem o inverso também. Como ela é muito atuante nos hotéis, um comentário dela, de que o trabalho da gente não está adequado, é uma frustração. Mas na verdade as pessoas a idolatram e nem ela mesma tem a noção disso. Se alguém fica sabendo que ela está indo

para o hotel e até mesmo para falar com os funcionários, aquilo é a glória, alguns até se arruam de forma diferente, uma coisa bem forte mesmo.

Rose: Como vocês percebem o grau de satisfação desses stakeholders que nós falamos?

Patrícia: Primeiro que a gente tem área de recursos humanos nos hotéis e já tem um sinalizador aí de que se não está adequado chega para gente rapidinho. Já é o terceiro ano que a gente participa da pesquisa da revista Exame, melhor empresa para se trabalhar e, para gente mais do que participar da proposta, é uma oportunidade para gente colher essas informações. Porque são dados livres de qualquer influência, é o que o colaborador realmente pensa e não por que foi induzido. E com o resultado da pesquisa a gente faz um trabalho com isso para avaliar qual foi o fator que trouxe essa média para baixo. Hoje a gente não tem uma pesquisa de clima na organização, já tivemos no passado, eu falo do passado porque eu já tenho onze anos na empresa, mas hoje a gente está mais voltado para a gestão de pessoas e não no relacionamento de clima. Mas a gente está sempre atento a essa movimentação e as coisas correm bem, a gente sabe quando uma situação não está boa e a gente vai averiguar e desenvolver um trabalho em cima disso.

Rose: Como você percebe a atitude em relação à hospitalidade dentro da organização?

Patrícia: Seria na diferenciação da hospedagem e da hospitalidade. Quando você fala em hospedagem você está dando uma estrutura, você tem um chuveiro, a cama, um quarto e tal e quando você fala em hospitalidade você juntou serviços. A hospitalidade envolve a questão da atitude como você mesma sinalizou e mais que tudo é a percepção do doar-se. Mais do que dar um presente é se preocupar com o outro, se colocar no lugar do outro para perceber o que você pode fazer para que ele se sinta melhor. Até a senhora Aoki utiliza nas palestras dela uma frase da Madre Thereza de Calcutá e a gente entende muito isso, porque se você se aproximou de mim você vai sair melhor ou mais feliz. O encantar para você não é o mesmo que para mim, porque eu estou em um momento da vida diferente do outro. Então pode ser tanto uma atitude em relação às pessoas como a infra-estrutura. Eu caracterizo a hospitalidade como algo amplo, mais do que você oferecer algo, é você saber se colocar no lugar do outro e perceber se você está realmente agregando e o auxiliando no que ele precisa naquele momento.

Rose: Seria pela espontaneidade?

Patrícia: Às vezes as pessoas estão incomodadas com alguma coisa, mas não falam, então eu preciso estar atenta aos seus movimentos para conseguir ajudá-la.

Rose: E essa atitude de hospitalidade entre os funcionários, ela existe?

Patrícia: Esse é um grande trabalho que a gente faz e vai ter que fazê-lo eternamente. Porque a gente quer isso, a gente prega isso, a gente treina isso, mas o profissional hoje está aberto para o mercado e os da hotelaria são muito cobiçados por outros ramos de atividade, como cinema, shopping, hospital. Hoje é uma busca constante pela prática da hospitalidade entre os funcionários, mas a rotatividade dificulta isso. Nós temos projetos que nos auxiliam na prática da hospitalidade, por exemplo, o projeto “Celebrar” que é para valorizar o momento de vida do funcionário. Se tem algo para ser comemorado, isso será compartilhado com os outros funcionários, como aniversário de casamento, se o filho passa no vestibular e outras celebrações. Isso para aproximar os funcionários e para que eles se conheçam melhor, para saber o que é importante para o outro.

Rose: Qual a vantagem da gestão do relacionamento com os stakeholders para o hotel?

Patrícia: A vantagem é o contato com o hóspede, os funcionários é quem sabem o que o hóspede precisa, não adianta eu ficar montando um lindo projeto se eu não vou conseguir atingir o hóspede, então eles é que estão próximos do hóspede e sabem quais são suas dificuldades e o que deve melhorar.

Rose: Você vê alguma desvantagem nesse relacionamento?

Patrícia: Eu acho que a desvantagem ainda existe porque os profissionais são diferentes uns dos outros, nem sempre o que a gente prega é totalmente cumprido. Algum funcionário pode não agir adequadamente com o cliente e eu posso perder esse cliente. Porque a proximidade é saudável por trazer o que precisamos desenvolver os projetos de acordo com o direcionamento da empresa. Só que ao mesmo tempo você tem aquela insegurança pela intimidade.

Rose: E para o funcionário qual a vantagem desse relacionamento?

Patrícia: A oportunidade que se tem de aprender algo diferente e mostrar o que você sabe fazer bem. Os funcionários convivem com um mundo diferente da vida deles, ele lida com o luxo, com estrangeiros, pessoas do convívio social diferente dos deles. Então você tem a oportunidade de conhecer outra cultura, gostos, vantagem de aprendizado, basta a pessoa ter uma mente aberta.

Rose: Você vê alguma desvantagem?

Patrícia: Eu acho que não. É o espírito da pessoa, se ela é negativa ela vai ver aquilo como problema que lhe dá mais trabalho, seria mais da cabeça da pessoa do que da ação que está sendo feita, porque tudo tem o lado bom, pelo menos é o que eu penso.

Rose: Bom Patrícia terminamos, muito obrigada. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

Patrícia: Acho que falamos tudo, eu também agradeço.

Entrevista realizada no dia 27 de maio de 2011 com Karen, gerente de marketing da rede Bourbon Hotéis & Resorts no escritório corporativo da rede.

Rose: Karen o Bourbon é uma rede de hotéis, os hotéis são próprios ou você administram também?

Karen Tookuni: Nós temos quatro hotéis próprios e o restante é administrado. Hoje são 11 hotéis na rede, nós vamos lançar o 12º agora, em Assunção, o Bourbon Conmebol convention Hotel que vai ser lançado em setembro.

Rose: É a primeira unidade fora do país?

Karen Tookuni: Sim, é um processo de internacionalização, que é primeira unidade da rede fora do Brasil.

Rose: Quando foi fundado o primeiro hotel de vocês?

Karen Tookuni: Ele foi fundado há 48 anos, é o Bourbon de Londrina, porque a família Vezozzo ela vem do norte do Paraná, eram cafeicultores e na geada que teve nos anos 60 eles tiveram que mudar o ramo de atividade e foram para a hotelaria.

Rose: Qual foi o segundo hotel deles?

Karen Tookuni: O Segundo foi o Bourbon Cataratas, se não me engano, eu posso te passar o histórico da rede por inteiro por escrito.

Rose: Certo. E qual o número de apartamentos da rede?

Karen Tookuni: Hoje nós temos na rede 2.597 apartamentos, incorporando 167 apartamentos do Bourbon Conmebol.

Rose: E o número de funcionários?

Karen Tookuni: O número de funcionários hoje nós temos 1.567 funcionários.

Rose: Qual a ocupação média, vamos pegar em São Paulo, porque deve variar?

Karen Tookuni: Nós temos uma ocupação média de 70 a 80% em São Paulo porque é um mercado bastante aquecido, mas em média na rede uns 60 a 70%.

Rose: Hoje qual é o volume de negócios?

Karen Tookuni: A gente tem um número grande, mas a gente não fala em números absolutos de receita. Eu posso tentar para você um número de crescimento percentual anos versus anos, se isso for interessante para você. Sem dúvida os negócios cresceram, 2010 foi um ano excelente para a rede, não só por resultado mas também por incorporar essa nova unidade que vai ser a primeira unidade internacional da rede. Este ano nós estamos prevendo um

crescimento entre 05 e 15% dependendo do mercado. A gente tem uma previsão boa de resultados, mas eu queria te passar esses dados certinhos, por escrito, bonitinhos. Mas eu não tenho autorização para passar, porque realmente os números absolutos a gente não solta ele.

Rose: O volume de negócios seria interessante porque eu tenho das outras unidades.

Karen Tookuni: O que é o seu parâmetro de volume de negócios?

Rose: Vamos colocar a movimentação financeira da rede hoje?

Karen Tookuni: Então, isso é o que eu não posso te passar.

Rose: O que você poderia me passar?

Karen Tookuni: O crescimento dessa movimentação ano versus ano.

Rose: Você poderia me passar o patrimônio?

Karen Tookuni: Posso ver o que eu posso te passar.

Rose: Na realidade eu gostaria de ter esse volume de negócios para saber qual a participação dessas três redes que estamos estudando na economia brasileira.

Karen Tookuni: Eu vou tentar um valor aproximado.

Rose: Está bem. Falando de stakeholder, você poderia citar quatro stakeholders mais importantes para a organização?

Karen Tookuni: Funcionários, que é à base do negócio. Os clientes que é a nossa razão de ser. Os acionistas que são nossos investidores e a comunidade.

Rose: Karen, você falou em acionistas, a administração seria familiar?

Karen Tookuni: Hoje dentro da rede nós temos um processo de transição, porque a empresa é familiar, ela nasceu familiar, ela foi incorporando hotéis administrados, porque ela cresceu como uma rede de quatro hotéis próprios e depois foi incorporando outros hotéis administrados. Ela está passando por um processo de profissionalização, hoje nós temos um comitê de gestão que os líderes de cada disciplina se encontram de 15 em 15 dias, faz parte desse comitê o diretor administrativo financeiro, o diretor de desenvolvimento, a diretora de RH, o diretor de vendas e marketing e pessoas chave mais técnicas. Nós temos esse comitê de gestão que é justamente para começar a desenvolver esse processo de profissionalização dentro da empresa.

Rose: Então a administração sairia da família?

Karen Tookuni: A família hoje, ainda é bastante atuante, está super na parte administrativa estratégica da empresa, mas esse processo ele vai ao poucos caminhando e eu fico muito feliz de participar dessa trajetória, dessa história da empresa que está sendo feita agora.

Rose: Você falou em acionistas, esses acionistas eles têm um grande poder de decisão ou não?

Karen Tookuni: Obviamente que nós temos um grande enfoque neles, por isso que ele é um dos nossos principais stakeholders, é um dos pilares do nosso negócio, obviamente por que a grande maioria dos hotéis é administrada. Então a gente tenta adequar da melhor maneira possível todas as nossas estratégias para entregar o que a gente promete e entregar os resultados que a gente precisa para esses investidores, para esses acionistas. Dentro das nossas premissas, uma delas é entregar o que a gente promete, justamente por causa disso, não só entregar o que a gente promete para os nossos clientes, mas também para os nossos clientes internos, para os nossos acionistas. Então são parte essencial e obviamente os interesses, os objetivos e principalmente os objetivos financeiros são levados em conta na hora em que a gente está fazendo o planejamento estratégico e de negócios de cada unidade.

Rose: São vocês que apresentam essas propostas para os acionistas ou eles participam?

Karen Tookuni: Bom. Tem as assembleias, tem as reuniões extraordinárias e isso tudo é conversado. Nós apresentamos, por exemplo, a proposta de ano versus ano, nós temos essa proposta e apresentamos à eles formalmente e obvio também escutamos a outra parte para entender quais são as necessidades os objetivos e as expectativas desses investidores.

Rose: Nós temos aqui esse quadro de relevância dos stakeholder, você poderia colocar cada um desses stakeholders dentro desse grau de relevância, sendo ele alto, médio, baixo, insignificante?

Karen Tookuni: Claro.

Rose: Acionistas?

Karen Tookuni: Alto.

Rose: Clientes?

Karen Tookuni: Alto.

Rose: Comunicação?

Karen Tookuni: Alto.

Rose: Comunidade?

Karen Tookuni: Alto.

Rose: Concorrentes?

Karen Tookuni: Médio.

Rose: Defesa do consumidor?

Karen Tookuni: Médio.

Rose: Empregados?

Karen Tookuni: Alto.

Rose: Fornecedores?

Karen Tookuni: Médio.

Rose: Governo?

Karen Tookuni: Bom isso é uma análise do que a empresa atua hoje ou o que ela busca?

Rose: Qual a relação de vocês com o governo?

Karen Tookuni: Baixa. Nós temos em alguns lugares uma relação bem intensificada com governos locais, com representantes dos governos locais. Só que hoje, se a gente for pensar em Brasil, a gente não faz lobby, por exemplo, a gente não tem um programa de lobby ou um programa específico para essas iniciativas diretamente com o governo. Eu coloquei baixo, porque a gente faz isso principalmente através de instituições de turismo ou do trade que a gente participa.

Rose: Então fica outra parte tomando conta disso?

Karen Tookuni: Sim. Nós somos atuantes em várias instituições e essas instituições que vão defender na verdade interesses da classe ou do setor e nosso relacionamento em geral com governo em termos de Brasil é assim. Mas em alguns lugares, por exemplo, no Paraná nós temos um relacionamento um pouco mais forte, porque a rede cresceu ali e existe bastante interação.

Rose: Instituições financeiras?

Karen Tookuni: Médio.

Rose: Instituição social?

Karen Tookuni: Médio.

Rose: Intermediário?

Karen Tookuni: O que a gente entende por intermediários seriam as operadoras, as agências. Intermediário, ele está no meio de alguma coisa, desde o processo de compra, venda negócio de hotelaria nós temos os players que são os intermediários. No meu entendimento são as pessoas influenciadoras ou que vão fazer parte de um processo de negócio. A relevância é alta.

Rose: Sindicatos?

Karen Tookuni: Médio.

Rose: Gostaria de falar um pouco sobre as ações da organização junto aos principais stakeholders. Podemos começar com os acionistas, como vocês se relacionam com eles?

Karen Tookuni: Para o primeiro contato com os acionistas nós temos um diretor de desenvolvimento, que é um diretor de novos negócios que está atuante no relacionamento

com esses acionistas, com esses investidores. Nós temos algumas ferramentas de comunicação regulares com esses investidores, que são os nossos relatórios. Esse hotel, por exemplo, o Bourbon Ibirapuera ele tem um programa todo específico para relação com os investidores, tem uma pessoa específica que cuida desse público. Cada hotel tem uma atenção especial com esse público e dentre as ferramentas que temos, nós temos a ferramenta de comunicação impressa e também eletrônica. A idéia é manter um bom relacionamento, essa comunicação regular com esse público.

Rose: Clientes?

Karen Tookuni: Clientes, hóspedes a gente tem muitas ações, nós temos uma série de ferramentas de interação com o hóspede. A primeira coisa e a nossa premissa, nós temos um marketing tag que é o jeito brasileiro de hospedar. O atendimento é a nossa principal ..., essa interação do funcionário, essa interação interpessoal é a principal que a gente tem com o hóspede, desde a ponta, que é a parte das vendas, do marketing, tem todo um programa, uma linguagem para falar com eles. E uma série de ferramentas, nós utilizamos mídia, nós temos as nossas próprias ferramentas web site, newsletters. Que é a captação desse cliente, quando ele entra na casa, a gente tem uma interação que a gente prima muito e por isso é o jeito brasileiro de hospedar. A gente cuida muito da experiência dele dentro da casa e a gente abre uma série de ferramentas de comunicação para ele em termos de avaliação, a busca é para a gente atender cada vez melhor as necessidades desse cliente. A gente tem metas de pesquisa de satisfação de hóspedes, porque um dos pilares de medir resultados dentro da rede. Então as unidades se preocupam com o que aquele hóspede tem para nós dizer e existe um programa interno para resolver possíveis reclamações ou possíveis oportunidades de melhoria. Sem dúvida é um stakeholder muito importante que a gente escuta muito.

Rose: As redes hoteleiras não parecem tão atuantes nas redes sociais, isso é uma realidade?

Karen Tookuni: É uma realidade, eu participei no meio do ano passado de um painel para hotelaria falando de redes sociais e com o enfoque muito grande em resultados. Acho que a hotelaria é um setor que está crescendo muito rápido e está se profissionalizando. Essas novas ferramentas hoje estão sendo testadas e como são ferramentas novas, acho que cada um, cada player no mercado está tentando buscar a melhor estratégia para interagir com seus clientes e com a comunidade no geral. Hoje a Bourbon tem uma agência específica para mídias sociais, por entendermos que é uma mídia importante. Hoje a mídia social não vem sendo usada somente para promover o nosso produto, para conceituar o nosso produto junto à comunidade, ao nosso cliente. Mas também ela funciona como um SAC que é uma ferramenta imediata, então a gente tem que priorizar. E hoje dentro da Internet a gente fala

que nós não temos controle, quem faz o conteúdo são as pessoas, a empresa não tem controle sobre essa ferramenta de comunicação como tem em outras. Na TV você coloca um VT, você coloca a mensagem que você quer lá para o seu público escutar e o que é diferente da mídia social porque ela é uma mídia compartilhada. Ela é feita de várias opiniões e de várias pessoas. Então é importante que nós estejamos monitorando essas mídias, entendendo o que as pessoas estão falando da rede ou de cada uma das unidades e por isso o enfoque tão grande hoje nessa mídia.

Rose: Como já entramos falando em comunicação, você poderia falar do relacionamento com ela como um todo?

Karen Tookuni: Nós temos uma prioridade muito grande em comunicação, eu principalmente, de marketing entendo a comunicação como a principal ferramenta para a gente interagir com todos os players de mercado, com os nossos clientes, com todos os stakeholders. O enfoque é muito grande, nós temos um departamento e várias agências trabalhando conosco para fazer com que essa comunicação seja mais transparente, mais clara possível e que a gente consiga atender nossos objetivos de negócio através dessa comunicação e conceituar a nossa marca, os nossos produtos através dessas ferramentas. Hoje a comunicação é feita de muitas maneiras, nós temos uma estratégia bem grande de comunicação, que vai desde mídia, publicidade, nós temos um plano de mídia bem consistente hoje. Nós temos a parte toda on-line fora das mídias tradicionais. E a parte de mídias sociais também muito bem focadas e muito bem planejadas, ela vem sendo trabalhada, vem crescendo aos poucos e a gente vem acompanhando os resultados disso. Nós temos a assessoria de imprensa e as ferramentas de comunicação direta com o consumidor final. Nós temos nossas campanhas internas e ferramentas internas de endomarketing e de comunicação interna que é importante. Todo trabalho começa de dentro para fora, então nós temos uma intranet que concentra todas as informações da empresa e uma série de ferramentas de padronização e de standards que nós temos dentro da rede. A comunicação é muito intensa. Com cada um dos players nós temos ferramentas que foram criadas ou que estão sendo estabelecidas para manter essa comunicação.

Rose: Você teria algum exemplo quanto a interferência na mídia para resolução de algum conflito?

Karen Tookuni: Eu estou a um ano nesta empresa e não passei por isso, não posso levantar histórico. Em empresas anteriores e já tive alguns casos, aqui na Bourbon a gente não teve nenhum caso de crise com a opinião pública ou mesmo comunicação interna que eu como

gestora de comunicação tivesse que interferir para ajustar. Mas obviamente a gente tem um manual de administração de crises, para caso venhamos vivenciar.

Rose: A comunidade?

Karen Tookuni: A comunidade é bastante importante, embora nós não façamos um marketing em cima de ações de responsabilidades sociais ou de iniciativa que nós temos junto às instituições. Mas basicamente o nosso trabalho mais forte é feito dentro da linha de educação, a família Vezozzo construiu escolas, bibliotecas em algumas cidades. E a gente acredita muito que essa responsabilidade social que vem essa relação com a comunidade que a gente tem que ter de gestão de ações, ela começa de dentro para fora. Existe um programa de treinamento, de capacitação, de profissionalização e até cursos que vão ajudar os nossos funcionários a melhorar a sua condição financeira. E aí a gente passa para outras estâncias da comunidade que entra nas escolas que nós montamos e outras iniciativas. Existe uma preocupação muito grande também com a preservação do meio ambiente, então nós temos algumas iniciativas internas que buscam essa conscientização que começa sempre com o nosso funcionário e depois vai para a comunidade. Nós estamos na fase ainda de trabalhar essa conscientização internamente, desde os programas de economia de luz, de reciclagem, o básico, nós ainda não partimos para ações muito fortes com a comunidade nessa área ambiental. Mas nós apoiamos projetos e algumas iniciativas.

Rose: E os concorrentes?

Karen Tookuni: Nós temos um respeito muito grande com os nossos concorrentes, uma relação muito cordial com eles. E obviamente como toda empresa, nós monitoramos as ações dos nossos concorrentes, as comunicações dos nossos concorrentes e eles são um player muito importante no mercado. Muito mais pensando no setor de hotelaria do que, egoisticamente, falando eu contra os meus concorrentes, eu acho que essa mentalidade não pode existir, porque quando o setor ganha, todo mundo ganha. Então eu acho que isso é um pouco da Bourbon, ela tem um relacionamento muito bom com os concorrentes e a gente busca esse relacionamento porque a gente entende que o setor tem crescer acima de tudo e, se o setor cresce a empresa também cresce.

Rose: O setor se reúne para discutir sobre o Mercado?

Karen Tookuni: Sim. Nós temos algumas organizações do setor que acabam interferindo nas políticas governamentais e seria a nossa maneira mais estratégica de trabalhar com o governo. Nós participamos de algumas associações como ABGEV, FOHB, ABAV e outras instituições do setor. Estamos ativamente em alguns comitês e nesses comitês tem também outros players de hotelaria.

Rose: Defesa do consumidor?

Karen Tookuni: Bom, o nosso relacionamento com defesa do consumidor é regular. Nós entendemos a importância desse órgão e procuramos trabalhar dentro do que a lei nos exige, mas não temos um contato mais próximo com esse stakeholder.

Rose: E com os empregados?

Karen Tookuni: Empregados eu acho que já falei bastante, mas é à base de todo negócio porque a gente tem funcionários trabalhando bem, nós temos clientes felizes e nós temos clientes sempre. Os funcionários são a empresa, a empresa não é essa parede, não são os prédios, o grande diferencial da Bourbon é o atendimento, é o nosso funcionário, é um stakeholder principal. Eu gostaria de falar um pouquinho sobre os nossos programas internos que busca o bem estar do nosso funcionário. E nós temos a preocupação de dar treinamento e capacitação profissional para esses funcionários. Obviamente que a gente quer que ele esteja conosco sempre, mas essa capacitação nós entendemos que vai ser para a vida e ele vai levar para onde ele estiver em qualquer empresa que ele estiver. A Bourbon tem um enfoque grande em treinamento, nós temos treinamento de idiomas que o básico que a gente tem em hotelaria, esses treinamentos na verdade não são treinamentos in-house, nós pagamos uma porcentagem do treinamento em instituições conveniadas, então além de um valor especial que esses funcionários têm por esses convênios, a gente aporta 20% do curso. Em 2010 nós tivemos 68.506 horas de treinamento na rede e isso dá na média de 57.5 horas de treinamento por funcionário, está acima da média do que a gente tem de mercado, que a gente tem nas empresas. Então eu acho que é um orgulho da Bourbon falar que tem esse trabalho. Dentro desses programas de treinamento, um dos destaques é a escola Bourbon de hotelaria, é um programa que está em evidência hoje, nós somos procurados como referência. Então são treinamentos técnicos e comportamentais que são oferecidos para os funcionários. O ano passado nós atendemos acho que todos os funcionários da rede com treinamentos operacionais e para liderança. Os treinamentos para liderança nós chamamos de programa de desenvolvimento de liderança, o PDL e este ano ele está sendo estendido para média chefia também, não só para o comitê executivo e para os gerentes, mas também para supervisores e líderes de áreas. E dentro desses programas nós temos várias outras iniciativas, são encontros de áreas para troca de experiência, convenção de vendas, encontro de gestores. E tudo isso a gente faz para atender uma das nossas missões que é atender bem o nosso cliente com o jeito brasileiro de hospedar.

Rose: Parece ter uma rotatividade relativa na hotelaria com...

Karen Tookuni: Bastante grande. A intenção desse treinamento, desse investimento é para reter. Porque a gente sabe que no mercado o turnover é grande, mas a gente entende também que oferecendo essas ferramentas, não só o treinamento, mas uma série de outros benefícios, o funcionário consegue entender que a empresa o está valorizando por essa série de iniciativas.

Rose: Todas as redes entrevistadas falam da alta rotatividade na hotelaria. Significa que vocês aproveitam essa capacitação de outras redes ou você tem que fazer todo treinamento novamente?

Karen Tookuni: Quando um funcionário entra na casa, ele é contratado porque tem um perfil para estar aqui, então ele tem o jeito Bourbon de ser, a gente parte dessa premissa. Mas quando ele entra existe uma série de treinamentos que já são programados. Nós temos o treinamento de integração em que ele conhece a rede, vão entender quais são os objetos da rede, qual é a missão, qual é a nossa visão como empresa, quais são os pilares e a importância dele dentro deste contexto todo. Depois tem um treinamento que a gente chama show de atendimento que é justamente para passar essa coisa do jeito brasileiro de hospedar e porque é tão essencial que ele tenha isso dentro da alma. Mas sim, óbvio, a gente tem pessoas que vem com outras experiências que são adaptadas ao jeito brasileiro de hospedar. O que mais a gente aproveita é a parte técnica, ela não muda, se uma camareira sabe fazer, ela sabe fazer uma cama, ela vai adaptar um detalhe ou outro, mas trabalhar naquele negócio ela sabe.

Rose: Fornecedores?

Karen Tookuni: Com os fornecedores nós também temos um relacionamento muito bom, a rede previa ter essas parcerias em longo prazo. Nós tentamos primeiro otimizar como rede esses fornecedores e óbvio nós também temos vantagens econômicas nesse relacionamento de ter um fornecedor para a rede. E para o fornecedor também existe essa recíproca, nosso relacionamento é em geral muito duradouro com esses fornecedores.

Rose: Você vê esse relacionamento de forma que se crie valor para os dois lados e que se tenha a sustentabilidade da organização?

Karen Tookuni: Hoje todos os relacionamentos são ganha, ganha. Todo relacionamento tem que ser bom para os dois lados. Porque afinal de contas isso aqui é um negócio, a hotelaria é um negócio e ninguém está aqui por amizade. O negócio tem que ser bom para todos, para a comunidade, vai gerar emprego, vai gerar outras oportunidades.

Rose: Você acha que hoje o lucro não está acima de tudo, você pensa na sustentabilidade do negócio, em sua longevidade.

Karen Tookuni: Sim, a sustentabilidade do negócio depende de todos os stakeholders, não tem como a gente eliminar nenhum, falar assim, esse não é importante para a minha empresa.

Rose: Naquele momento pode ser que não, mas em outro sim.

Karen Tookuni: A gente entendendo o contexto geral, talvez para a minha área não seja, talvez para área de outra disciplina não seja, mas para a empresa como um todo, todos são importantes.

Rose: Você poderia falar um pouco mais sobre as ações filantrópicas?

Karen Tookuni: Nós apoiamos uma série de eventos como o instituto do câncer, nós temos a instituição Pequeno Príncipe e cada hotel, cada unidade trabalha com instituições locais.

Rose: Vocês conseguem envolver nessa relação os funcionários, os clientes em termos de ajuda, de colaboração?

Karen Tookuni: Não é o nosso foco, não temos o foco de marketing nessas iniciativas de responsabilidades social. Nós divulgamos sim, muito mais através de mídia espontânea do que um esforço excessivo de marketing para fazer marketing social em cima disso.

Rose: Se não pensarmos em marketing e sim em solidariedade, em envolvimento desses grupos que estão ligados a você.

Karen Tookuni: Sim, de novo, a gente começa isso internamente, então os funcionários têm ciência disso. Em minha opinião acho que deveríamos trabalhar mais forte nesse enfoque, porque hoje ele ainda está em desenvolvimento de uma construção mais forte disso. Se você perguntar sobre a área de capacitação, todo mundo vai estar com isso na cabeça assim. Agora na parte de trabalho social e trabalho em comunidade, em algumas localidades esse trabalho é mais forte e em outras é um pouco mais fraco. Então hoje nós não temos uma homogeneização na rede e nem um trabalho específico de divulgação dessas iniciativas.

Rose: Eu creio que quanto aos intermediários você tem bastante coisa para ser dita.

Karen Tookuni: Sim. A gente tem departamentos específicos dentro de vendas para cuidar desse público, dentro do departamento de comunicação também nós temos, nós temos materiais e ferramentas exclusivas. Inclusive eu estava em uma reunião específica de intermediários para cuidar desse assunto. Nós temos um respeito muito grande, porque os intermediários eles têm a grande distribuição nas mãos, então nós trabalhamos muito em parceria com eles.

Rose: Karen, eles participam das decisões das estratégias da empresa?

Karen Tookuni: De certa maneira sim, porque a gente tem que alinhar os objetivos desses intermediários com os nossos. Claro que nós queremos vender cada vez mais, mas também

têm outros fornecedores e de produtos que são similares ou na mesma região que nós temos. Então nós temos que tentar estreitar o relacionamento para estar no top of mind desses intermediários então, são feitas ações específicas, principalmente de vendas para fazer com que esse intermediário seja uma extensão da Bourbon no mercado.

Rose: E os sindicatos?

Karen Tookuni: A gente tem o relacionamento que é o normal de toda a empresa junto com essa instituição porque é importante, é o representante dos funcionários.

Rose: A estratégia para todos esses stakeholders é formal dentro da empresa?

Karen Tookuni: A grande maioria sim, algumas são informais.

Rose: Vocês têm como perceber o nível de satisfação dos envolvidos com esse relacionamento? Vocês medem isso?

Karen Tookuni: Com o funcionário a gente tem a pesquisa de clima, com os clientes nós temos os canais e nós temos a pesquisa de satisfação e esse canal aberto para escutar esse cliente. Com os intermediários também ela é feita de uma maneira muito mais interpessoal e também a gente tem as métricas. Dos intermediários a gente sabe o resultado e eles são resultados de relacionamento. Comunicação super medido, mídias sociais, tudo a gente tem métrica.

Rose: Como está o nível de satisfação desses envolvidos com a organização?

Karen Tookuni: Eu acho que é muito boa, pelas pesquisas e pelos números nós temos crescido em satisfação, tanto interna, como do nosso cliente. Nas ações de comunicação também o crescimento é muito claro. O restante nós não temos como avaliar, mas só de ter um fornecedor há vinte anos, isso é um resultado. São algumas maneiras informais e formais de se avaliar.

Rose: Você vê essa gestão do relacionamento com os stakeholders como um diferencial na administração?

Karen Tookuni: Com certeza. E até a rede não estaria crescendo se não desse valor a esse relacionamento, acho que até por esse jeito brasileiro a Bourbon tem essa coisa de manter o relacionamento. Óbvio que a gente está falando como negócio, mas o bom relacionamento ele facilita muito os resultados.

Rose: Você considera que o Bourbon tem uma gestão com os stakeholders, com a participação desses grupos?

Karen Tookuni: Sim. Com os principais essencialmente, mas nós temos gestão com praticamente todos. Alguns pela própria área específica e outros pela própria diretoria.

Rose: Vamos passar para a hospitalidade e eu vejo a hotelaria como o lugar ideal para a prática da hospitalidade e você falou várias vezes nisso.

Karen Tookuni: É um dos enfoques nossos.

Rose: Você poderia citar alguma atitude de hospitalidade da organização em relação ao hóspede?

Karen Tookuni: Tem cases prontos se você quiser. Porque dentro de uma das ferramentas que nós temos de relacionamento com o funcionário, uma delas é o Bourbon News, que é um jornal interno, que é entregue na casa do funcionário e dentro dessa ferramenta de comunicação nós destacamos boas práticas de hospitalidade junto ao cliente, destaque de funcionários que fizeram a diferença no atendimento dentro desse exercício da hospitalidade. Eu tenho uma série de exemplos para te passar.

Rose: Quando se fala em hospitalidade, as redes hoteleiras brasileira colocam que conseguimos a espontaneidade no tratamento com o outro, nós saímos do protocolo.

Karen Tookuni: Porque o Brasileiro ele tem um jeito especial, uma hospitalidade nata.

Rose: A hospitalidade está além de um sorriso, é você ser prestativo independente daquilo que você vai receber. Como um cliente querer um favor ao funcionário depois do horário de trabalho dele se ele vai atendê-lo com boa vontade, se isso faz parte da cultura dele?

Karen Tookuni: Sim. Da cultura e do dia a dia. Eu acho que esses cases que nós temos de clientes, que nós recebemos muito e nós divulgamos nesse Bourbon News, eles são constantes. Se a agente parar de receber esses elogios, alguma coisa está errada. Nós sabemos que esses gestos espontâneos e essas ações que superam as expectativas do nosso cliente, é o que mantém o nosso negócio.

Rose: Você já falou da contratação, que antes de tudo o funcionário tem que ter uma alma Bourbon. Isso é o diferencial para que vocês tenham esse nível de satisfação em relação à hospitalidade?

Karen Tookuni: Sem dúvida. Isso é muito notório. Isso foi uma das coisas que quando eu entrei na rede e eu venho de hotelaria, então o cliente percebe, qualquer pessoa percebe quando essa hospitalidade ou esse atendimento ele é genuíno ou não. O que me deixa muito feliz de passar pelos hotéis e de conhecer os produtos, a melhor coisa, a melhor surpresa para mim foi ver, entender esse jeito brasileiro de hospedar, que não é só uma política e um blá, blá, blá da empresa de estar fazendo marketing em cima de um atendimento ou de uma postura, de uma cultura, ela realmente existe.

Rose: Se ela existe, você acha que ela é visível também entre os funcionários?

Karen Tookuni: Com certeza. Com os funcionários a gente já falou da questão turnover, eles vêm de outras redes, eles têm diferenças anteriores e eu acho que o clima dentro da empresa é muito bom, é perceptível, as pessoas são conscientes disso e entendem muito bem. Percebem que é um ambiente saudável, que as pessoas têm um respeito dentro da equipe e também com o cliente.

Rose: Você poderia falar das vantagens da gestão com os stakeholders para o hotel?

Karen Tookuni: A principal vantagem é a manutenção do negócio, é o crescimento do negócio, a expansão da rede. Porque todos os relacionamentos vão gerar uma construção da marca no mercado, com a comunidade. Então, se eu tenho um bom relacionamento com o cliente, mas eu não tenho um bom relacionamento com o meu fornecedor, esse fornecedor ele vai falar com o mercado, vai falar com outras pessoas e isso é uma reação em cadeia. E a gente fala que uma pessoa falando bem da empresa tem um peso muito maior do que você mesmo falando bem da sua empresa.

Rose: Você poderia citar alguma desvantagem dessa gestão?

Karen Tookuni: A gente não pode entender como desvantagem, eu só vejo vantagens. Eu sou uma pessoa muito favorável e até mesmo pela minha formação que eu sou Relações Públicas. E as Relações Públicas é a pessoa quem vai cuidar do relacionamento com todos os públicos da empresa. Eu só vejo vantagens, em alguns momentos nós temos um esforço extra de trabalho, para fazer que esse relacionamento seja um bom relacionamento. Por exemplo, no meu departamento fazer um Bourbon News formal, ter essa ferramenta de comunicação interna, me dá trabalho? Claro que dá, vai exigir um esforço, uma dedicação de tempo? Vai. Mas é importante para manter esse relacionamento que traz muito mais benefícios como conseqüências do que não ter.

Rose: E qual as vantagens dessa gestão para os grupos?

Karen Tookuni: Eu acho que pelos comentários positivos que nós recebemos, dos clientes, da comunidade e acho que a manutenção dos funcionários também é outra maneira de enxergar essa vantagem claramente. Nós temos funcionários, por exemplo, do Bourbon Cataratas, no Bourbon Londrina, que são as unidades mais antigas da rede, estão desde a inauguração. Que só saem para se aposentar, então eu acho que é até uma relação de amor que a gente acaba criando.

Rose: Pelo que a gente percebe, o cliente é priorizado em relação aos outros stakeholders, você percebe algum conflito por essa priorização?

Karen Tookuni: É muito claro dentro da empresa que o cliente é a razão de ser, isso não só na Bourbon, mas acho que em qualquer empresa. Ele sustenta nosso negócio, é a ponta do

negócio que está sustentando a empresa, os salários, os fornecedores, o intermediário e por aí vai. Claro o cliente é entendido como stakeholders ultimo da empresa. Acho que dentro de um sistema capitalista e todo mundo aqui cresceu dentro de um capitalismo, acho que todo mundo entende que o cliente é à base do negócio.

Rose: Karen muito obrigada, você realmente ajudou muito, foi muito clara nas respostas. Você teria alguma coisa para falar, algo que eu não tenha perguntado?

Karen Tookuni: Não, está tudo claro. Depois eu te envio o material.

Entrevista realizada no dia 30 de maio de 2011 com a Senhora Cristina, diretora de Recursos Humanos da rede Bourbon, por telefone.

Rose: Bom dia Cristina. Vamos começar a entrevista, já estou gravando. Você como representante do grupo de funcionários, você considera que este é um grupo que afeta ou é afetada pelo desenvolvimento dos objetivos da organização?

Cristina: Com certeza.

Rose: Os funcionários têm influência nas decisões da organização?

Cristina: Tem, tem influência sim.

Rose: Você poderia dar um exemplo de alguma atitude que tenha sido tomada que possa ter mudado em termos estratégicos as decisões da empresa?

Cristina: São várias Rose, nós temos vários programa em que eles participam das decisões relacionados ao campo de trabalho, a sua área de atuação. Por exemplo, funcionários de base, funcionários mais operacionais eles participam de decisões através de reuniões semanalmente com as chefias e a cada seis meses nós fazemos um programa de imersão, em que tem um concurso de sugestões de melhoria dos serviços que afetam a realidade do dia-a-dia deles. E as sugestões que apresentam uma melhoria no modo operante, uma redução de custos ou uma forma mais fácil de realizar uma mesma operação ela recebe um prêmio e essa forma de trabalho é implementada. Além disso, todas as semanas cada unidade tem um comitê, que é o comitê executivo da unidade, composto pelas principais chefias da organização, eles se reúnem semanalmente para repensar a operação hoteleira. E nelas surgem idéias novas, sugestões de melhorias e essas são implementadas na unidade desde coisas simples até questões mais complexas. E a alta gestão da empresa também se reúne a cada quinze dias para analisar também a forma de gestão e cada funcionário dentro da sua área de atuação por sugerir alguma melhoria que possa ser implementada. Nós estamos constantemente repensando a nossa operação hoteleira.

Rose: Cristina, nas entrevistas que tenho feito se percebe que o cliente é priorizado em todas as organizações e pelo que eu conversei com a Karen também no Bourbon. Você poderia dizer se há algum conflito com os funcionários justamente pela priorização do cliente?

Cristina: Não, porque eles também são priorizados Rose. Como nós somos uma empresa prestadora de serviço e sabemos se não tiver cliente nossa empresa vai ter dificuldade, então os funcionários sabem que a missão deles é servir, estar a serviço de cliente. E tudo que eles fazem, eles procuram fazer da melhor forma possível para que o cliente saia satisfeito. Em contra partida nós também temos um olhar muito diferente para este cliente certo. Para nós são os dois pilares, na missão da empresa é garantir a plena satisfação de clientes, funcionários e investidores, com lucratividade. Não somente do cliente final, porque nós partimos do pressuposto que se o nosso cliente interno não tiver satisfeito, ele não vai conseguir transmitir para o hóspede a qualidade do atendimento, a cortesia, a educação, o prazer em servir que nós queremos que esse cliente receba. Então não há conflito porque o funcionário também é visto como um cliente, um cliente interno. E tem também suas necessidades atendidas dentro do possível.

Rose: A organização declara os seus valores de forma clara e objetiva para seus funcionários?

Cristina: Desde a entrada, nas as entrevistas os profissionais de RH já identificam profissionais dentro dos valores da organização. E desde os programas de integração e dos programas de treinamento esses valores são divulgados e muito internalizados.

Rose: Vocês procuram semelhanças em termos de valores existentes entre os grupos como os funcionários, clientes e agências para que as parcerias sejam realizadas?

Cristina: Sim, porque esses públicos que nós atendemos são afetados pela empresa e de alguma forma a empresa também afeta esses públicos, então o valor tem que ser comum se não a gente não consegue atingir os objetivos.

Rose: É perceptível a criação de valores de uma forma bilateral, tanto para organização como para os funcionários?

Cristina: Sim.

Rose: Vocês conseguem medir esses valores ou eles ficam de uma forma informal dentro da organização?

Cristina: Informal, não tem como medir porque é muito subjetivo.

Rose: E qual o nível de satisfação tanto do cliente como do funcionário?

Cristina: Muito bom. E nós temos ações para corrigir qualquer distorção.

Rose: Você consegue perceber algum ganho em relação à gestão com os stakeholders, tanto para a organização como para o funcionário?

Cristina: Com certeza. Porque se a gente tem um bom relacionamento com todo esse público, isso afeta a vida da empresa. Por exemplo, em relação aos funcionários, se eu tenho uma boa relação com os sindicatos eu posso conseguir mais benefícios para os funcionários da hotelaria. Com os bancos eu posso conseguir benefícios no empréstimo conseguindo/consignado? Em contrapartida com a comunidade, os funcionários realizam muitos trabalhos voluntários e tem um bom retorno.

Rose: Agora vamos falar um pouco sobre hospitalidade, percebe-se que na hotelaria todos falam muito da prática da hospitalidade. Você poderia me dizer de alguma atitude dos funcionários para com a organização ou para com o cliente?

Cristina: Os nossos funcionários recebem treinamento continuamente em relação a atendimento. Mas um atendimento diferenciado, por exemplo, já houve situação em o funcionário percebeu que o hóspede não estava passando bem e o funcionário conseguiu ajudá-lo providenciando medicação junto à farmácia, isso de uma forma espontânea. Eles ajudam os hóspedes no caso de alguma eventualidade com as roupas, como pregar botões e outras. E nós incentivamos essas atitudes, premiando as melhores histórias contadas pelos funcionários elas são divulgadas no nosso jornal interno. Esse treinamento se chama show de atendimento e são muitas ações.

Rose: Essas atitudes estão dentro de um protocolo ou são espontâneas?

Cristina: Algumas são padrões da empresa e outras são atitudes espontâneas dos funcionários, algumas coisas não são permitidas para não criar situações mais invasivas. Mas algumas são atitudes deles.

Rose: Para que se tenha a prática da hospitalidade na hotelaria a organização já procura essa atitude na contratação ou ela depende de um treinamento?

Cristina: Primeiro essa pessoa tem que ter o perfil da hospitalidade, o nosso processo desde a seleção a gente observa pessoas que tenha o espírito de servir, que gosta de pessoas e que tenha essa disponibilidade. Se não tiver o perfil, você não consegue isso através do treinamento. Depois de identificar o perfil nós trabalhamos com o treinamento contínuo, foi 56 mil horas o ano passado sempre abordando esse diferencial no atendimento.

Rose: Vocês já tiveram algum conflito em relação ao cliente pela atitude do funcionário?

Cristina: Não nenhuma. Porque eles são treinados para não invadir a intimidade do cliente. Até mesmo porque nós recebemos muitos artistas, pessoas públicas, então eles sabem o que

é permitido e o que não é e até aonde eles podem chegar. Nunca tivemos uma situação constrangedora desde que eu estou na empresa, e eu já estou há quase 10 anos.

Rose: Em relação aos clientes, eles têm atitude de hospitalidade em relação aos funcionários?

Cristina: Alguns sim e outros não. Tem pessoas que gostam, que querem conversar com os funcionários e tem outras que não. Que preferem ir para o seu apartamento e não ter nenhum contato maior com o funcionário. E os funcionários já percebem quando o hóspede que ficar mais reservado e eles respeitam.

Rose: Você poderia citar algumas vantagens da gestão do relacionamento com os stakeholders para a o hotel?

Cristina: Todo o tratamento que der ao funcionário ele vai se refletir diretamente no hóspede. E a realização pessoal é transmitida para a comunidade de forma positiva, os funcionários acabam fazendo propaganda indireta da organização e atraindo funcionários melhores, recebendo apoio da comunidade e da família em relação à empresa.

Rose: E a vantagem desse relacionamento para o funcionário?

Cristina: A motivação, a saúde física e mental do funcionário por ele gostar de vir trabalhar, por ele sentir prazer de vir trabalhar e se sentir bem se sentir valorizado pela organização.

Cristina: Você vê alguma dificuldade da organização para administrar esse relacionamento com os stakeholders?

Rose: Não. Pela política da Bourbon nós procuramos priorizar o bom relacionamento com todos os nossos públicos, com o cliente, com a comunidade, com instituições sociais, financeira, o próprio governo e até mesmo com a concorrência, nós temos uma relação de parceria com a concorrência. Com o bom relacionamento só tem vantagens, nós conseguimos abrir muitas portas e também abrimos as nossas e tentamos tratar os stakeholders com o maior respeito possível balizado nos valores da empresa como te falei.

Rose: Minhas perguntas já terminaram. Você teria alguma coisa a acrescentar?

Cristina: Não Rose, se você precisar de mais informações estou à disposição.

Rose: Obrigada.

Entrevista realizada no dia 11 de maio de 2011 com o senhor João Paulo, superintendente da rede Estanplaza, no Hotel Estanplaza Funchal.

Rose: João Paulo, já falamos sobre o que procuro na questão dos stakeholders. Nós já desenvolvemos um trabalho sobre a rede Estanplaza em 2008 sobre a gestão do

relacionamento com o cliente e a hospitalidade. Sobre os stakeholders eu faço parte de um grupo de pesquisa que está desenvolvendo estudos sobre o tema que ainda tem pouca publicação no Brasil. Nós temos aqui o conceito de stakeholders que iremos trabalhar e um mapa sugerido por Freeman, você gostaria de olhar?

João Paulo: Na verdade eu sou pós-graduado em gestão de projeto e stakeholder é um nome muito comum quando se fala em projetos, que seriam todas as pessoas que podem interferir positivamente ou negativamente em um projeto. E a palavra stakeholders é muito comum, principalmente quando você vai para fora, Estados Unidos, e fala em gestão de projetos, hoje é um nome muito comum. No Brasil nas grandes organizações ainda é um bicho de sete cabeças, é muito engraçado porque você pode trazer um stakeholder tanto positivamente quanto negativamente.

Rose: Então você vai poder colaborar muito com a pesquisa. Vamos começar, qual o número de empreendimentos da rede?

João Paulo: Hoje nós temos sete hotéis e cinco Estanconfort. O que seria Estanconfort? Um residencial com serviços. Nós temos nesses empreendimentos, moradores, pessoas que moram e utilizam os serviços prestados por nós e pessoas que deixam os apartamentos para serem administrados como se fosse um pool. Nós temos um total de 12 empreendimentos, sendo sete hotéis e cinco residenciais com serviços.

Rose: Todos eles em São Paulo?

João Paulo: Todos eles em São Paulo.

Rose: Quando foi inaugurado o primeiro hotel da rede?

João Paulo: Estanplaza Nações Unidas em 1997.

Rose: Então houve uma evolução grande?

João Paulo: Sim e nós temos três novos lançamentos que já estão em construção, um na Cincinnati Praga, um na Roberto Marinho e um na São Tomé.

Rose: Previsto para dois mil e?

João Paulo: Final de 2012.

Rose: Quantos apartamentos no total?

João Paulo: 1.400 apartamentos.

Rose: Ocupação média?

João Paulo: 68% prevista para 2011.

Rose: Qual o volume de negócios hoje?

João Paulo: Hoje a rede movimenta em termos de faturamento em torno de 130 milhões.

Rose: Qual a evolução de negócios?

João Paulo: Em 2011 a gente projeta crescer em relação a 2010 em torno de 20% e em 2010 em relação a 2009 a gente cresceu 18%. Então nós temos uma média de evolução de crescimento na faixa de 15 a 20% projetada para este ano e que já ocorreu o ano passado.

Rose: Você poderia citar quatro stakeholders que vocês mantêm o relacionamento e consideram mais importantes para a organização?

João Paulo: Clientes, Intermediários/agências, funcionários e fornecedores. Eu acho todos importantes. Para o hóspede ser bem recebido ele precisa de uma base que seria os colaboradores e outros stakeholders para fazer tudo isso acontecer.

Rose: A gente poderia preencher esse quadro com o grau de relevância dos stakeholders?

João Paulo: Tranquilo.

Rose: Acionistas. O senhor Lúcio seria o principal gestor ou tem outros acionistas?

João Paulo: A Estanzplaza como administradora tem um único proprietário que se chama Lúcio Suriani que o mesmo proprietário da Concivil, quem constrói e incorpora todos esses prédios que nós estamos, todos nasceram da construtora dele. Posteriormente a Estanzplaza vem e administra, que é uma empresa dele também. Só que cada prédio dele, se tem uma série de acionistas, como funciona? A gente tem um prédio de 100 apartamentos, esse prédio pode ter 100 proprietários que deixaram esses apartamentos no pool para a Estanzplaza administrar. Então por mais que a Estanzplaza tenha um único proprietário que é o senhor Lúcio, ele presta conta para 100 investidores que é desse empreendimento.

Rose: As decisões são dele ou...

João Paulo: Não, nós temos um conselho onde a gente se reúne semestralmente, a gente tem uma assembléia uma vez por ano onde a gente solicita aprovação das nossas decisões. Então a Estanzplaza tem autonomia de administração, mas ela tem que respeitar a formalidade de uma assembléia de um conselho por empreendimento. Te respondendo, nós temos acionistas.

Rose: E qual seria o grau de relevância deles?

João Paulo: Alto.

Rose: Clientes?

João Paulo: Alto.

Rose: Comunicação/mídia.

João Paulo: Nós consideramos baixo, se você quiser, eu posso até te explicar a nossa estratégia.

Rose: Podemos falar, nós poderíamos falar de cada um deles, seria bom.

João Paulo: Começando então pela comunicação. Nossa estratégia hoje de vendas é baseada no marketing de relacionamento. Diferentemente de outras redes que tem uma mídia de massa muito forte, mídia televisiva, de rádio, a gente não acredita e não aposta nisso. Nós utilizamos muito mais do marketing de relacionamento. Nós nos preocupamos em trazer nossos clientes compradores para conhecer nosso empreendimento que denominamos de vivenciamento. Ele vir e sentir um pouco da nossa cultura, da nossa filosofia e a gente tem uma estrutura muito forte de vendas. Então cada região de São Paulo e do Brasil hoje é mapeada, o que a gente chama de gerente de contas é ele o responsável por fazer esse relacionamento.

Rose: Vocês se preocupam com a mídia em relação a alguma conduta ou decisão da organização?

João Paulo: Sem dúvida, hoje toda nossa mídia é espontânea, nós saímos em anúncios, saímos recentemente no jornal econômico, mas não anúncios pagos, nós não acreditamos nisso.

Rose: E quanto o impacto da mídia, por exemplo, em uma intoxicação alimentar que por ventura venha a acontecer?

João Paulo: Nós temos uma assessoria de imprensa que tem acesso praticamente a toda mídia. Então geralmente nós somos informados sobre algumas veiculações e alguns casos nós não conseguimos vetar, até porque faz parte do trabalho jornalístico. Mas geralmente a gente consegue ter o direito de resposta. A gente teve uma veiculação não positiva sobre roubo de notebooks no hotel, onde saiu o nome Estanzola e a gente conseguiu um direito de resposta, informando as ações tomadas.

Rose: Teria como vocês anteciparem essa reação da mídia dentro de um relacionamento?

João Paulo: Sim. Todo nosso comercial é acionado e geralmente essa informação chega ao nosso cliente por nós mesmos. Então a gente tem uma série de ferramentas de defesa e uma seria a assessoria de imprensa e a outra seria uma antecipação nossa do problema ocorrido. Então a gente se preocupa muito com isso, a gente não acredita na mídia, mas acho que a negativa é muito importante.

Rose: Ela ameaça.

João Paulo: Na verdade são duas coisas que nos preocupam muito, seria a parte de intoxicação alimentar e fechamento pela vigilância sanitária como aconteceu recentemente em outras redes, isso causa uma veiculação muito forte. E sinistros, roubos, mortes ocasionados dentro do empreendimento. Isso é o nosso foco e temos um plano de risco traçado e quando acontece, para quem ligar, qual a primeira estância?

Rose: E a comunidade, qual a representação dela para você?

João Paulo: Hoje ele é baixo. A gente pouco se relaciona com a comunidade local, essa é uma característica de empreendimentos mais do interior, de cidades menores em que o hotel é um ponto de referência e o gerente geral é extremamente conhecido na cidade. Aqui a gente está em uma região cosmopolita e a gente pouco se relaciona.

Rose: Concorrentes?

João Paulo: Alto. Hoje nós temos duas formas de acompanhamento da concorrência. Primeiro nós temos um relacionamento pessoal muito forte, porque parte dos gerentes de hotel se formaram comigo e a gente acaba mantendo isso. E a rede se relaciona de duas formas, nós participamos de uma associação que se chama FOHB, que é Fórum dos Hoteleiros do Brasil, onde hoje tem praticamente 60 hotéis cadastrados, envolvidos, onde participam de reuniões frequentes. E nós diariamente controlamos a diária média e a ocupação dos nossos concorrentes da micro região, é o que chamamos de market-share.

Rose: Defesa do consumidor?

João Paulo: Médio. Hoje a gente respeita todas as normas e nós temos o código de defesa do consumidor em todas as recepções e estamos plugados nisso.

Rose: Empregados?

João Paulo: Alto. Hoje empregados, internamente nós denominamos colaboradores é um dos maiores focos de atenção. Primeiro porque prédios bonitos todas as redes tem. Funcionário motivado nem todas, então o nosso diferencial acreditamos que vai se posicionar exatamente nas pessoas. E agora mais importante ainda, porque o mercado aqueceu muito e para reter os talentos está muito difícil. Nós estamos traçando algumas ações internas de retenção desses talentos.

Rose: Você poderia citar algumas das ações que vocês têm com os funcionários?

João Paulo: Claro. Todo mês a gente tem o jornalzinho Estanzola que veicula para 800 colaboradores mais a família deles. Em que os colaboradores que tiveram atitudes reconhecidas por hóspedes, eles vão para o jornalzinho e as 10 melhores atitudes o colaborador ganha um curso onde ele pode escolher, se ele quer fazer um curso de inglês, ou um curso profissionalizante. E geralmente a gente tem as respostas dessas atitudes pelas respostas do guest comment. Hoje a gente tem, do número total dos hóspedes que se hospedam conosco, 20 a 25% deles respondem o guest, que é um número excepcional. E isso nos dá uma massa de melhoria e até de premiação das pessoas que são citadas positivamente.

Rose: Fornecedores?

João Paulo: Alto. Hoje nós encaramos nossos fornecedores mais como parceiros. Por exemplo, hoje a gente mudou o conceito de cotação, hoje a gente não cota o mesmo produto toda semana. A gente faz uma grande negociação e fecha por um mês e com isso a gente diminui a rotatividade, a gente cria um vínculo maior com eles e a gente tem uma ficha de avaliação que envolve prazo de entrega, qualidade do produto e a parte tributária, se ele está honrando o prazo de pagamento, o valor acertado. A gente entende que não conseguiria entregar um produto de qualidade se a gente não tiver um fornecedor de qualidade.

Rose: O relacionamento com esse fornecedor ele é bilateral, onde os dois lados são ouvidos e você consegue a criação de valor para ambos os lados?

João Paulo: Sim, vou te dar um exemplo disso. Nós estávamos em concorrência em que o vendedor fechou um valor “X” da mercadoria, ao longo do mês houve um fator externo econômico, as enchentes, onde o fornecedor não conseguiria honrar esse preço. Contratualmente eu poderia dizer para ele, você acertou comigo você vai honrar. Só devido ao argumento a gente depois de 10 dias possibilitou que ele aumentasse o preço. Porque a gente acredita muito que não adianta a gente esfolar esse fornecedor por um mês, porque no próximo mês eu não vou tê-lo.

Rose: E o governo?

João Paulo: Diria um nível baixo. Hoje a gente pouco se relaciona com o governo. Pagamos todos os nossos impostos. A empresa é auditada anualmente e se faz essa verificação. Mas muito pouco relacionamento com o governo.

Rose: Instituições financeiras?

João Paulo: Médio. Nós nos relacionamos bastante com os bancos, tanto eles sendo os nossos clientes e nós sendo os clientes deles. Hoje os nossos dois maiores bancos são o Santander e o Bradesco, um cuida da nossa folha de pagamento e outro da nossa movimentação financeira.

Rose: Existe alguma diferenciação nas ações que você pudesse citar em relação a essas instituições?

João Paulo: Hoje a gente tenta deixar um nível de pulverização pequeno, ou seja, a gente tenta trabalhar com poucos bancos com seguimentos muito específicos e com isso a gente consegue uma negociação de tarifas melhor. Na parte de folha a agente consegue um crédito consignado para um colaborador, a gente consegue isenção de tarifa na conta desse colaborador.

Rose: Instituições sociais.

João Paulo: Alto. Hoje a gente participa ativamente de uma casa que se chama Naia, que é um núcleo de assistência a criança e ao adolescente, onde a gente é o maior contribuinte. A cada guest comment preenchido a gente doa de R\$ 2,00 a R\$ 2.50 reais por guest. Hoje a gente está falando de uma média de 2 mil guest preenchidos. Mensalmente a gente contribui para essa casa em torno de 5 mil reais. Além da contribuição financeira a gente dá aula para as crianças, fala com elas e a gente se apega muito a essa instituição que fica aqui no Brooklin como uma instituição de apoio da nossa parte.

Rose: A gente percebe o envolvimento de vários stakeholders?

João Paulo: Sim, dos acionistas, dos colaboradores, do hóspede e o envolvimento da organização como um todo.

Rose: E os intermediários? Vamos falar um pouco deles?

João Paulo: Alto. Na verdade hoje o intermediário até como uma tendência de mercado, ele detém uns 70% da produção dos hotéis. É muito difícil você ter uma grande empresa que não tenha agência intermediando. A gente tenta desenvolver um relacionamento de parceria muito forte não só com o pagamento de comissão, mas sim com o relacionamento e com os benefícios de trabalhar com a gente

Rose: Quais são as ações que vocês têm para unir esses grupos?

João Paulo: Nós temos várias ações que a gente desempenha, nós temos as festas, que chamamos de meeting, a cada 3, 6 meses, onde a gente convida esses gestores para conhecer nosso empreendimento, participarem. Entrega de brindes para os agentes dessas agências. A parte de relacionamento de problemas, por exemplo, São Paulo está sem disponibilidade, se ele liga para o meu gerente de conta, possivelmente ele vai conseguir o problema desse agente. Então a gente tenta ser um facilitador do trabalho desse agente.

Rose: Sindicatos?

João Paulo: Médio. A gente tem, muito mais o nosso gerente de RH tem reuniões constantes, participa de algumas decisões relacionadas a dissídio. Temos uma boa relação.

Rose: O que a gestão com os stakeholders significa para a organização?

João Paulo: Na verdade cada stakeholder tem sua forma de relacionamento. A gente tenta como ferramenta de gestão na Estanzola sair do subjetivo. Então todas nossas conversas com qualquer stakeholder é baseada em indicadores ou ações. Os indicadores ou os keep eyes é como a gente se comunica com os nossos colaboradores, como a gente promove os nossos colaboradores. A gente criou uma meritocracia, então hoje se o João Paulo ele gosta de um garçom, não é ele quem vai promover esse garçom, a gente tem que ter uma série de critérios de indicadores que naturalmente ele conquista a carreira dele. A gente saiu muito de

um subjetivo, que era troca-se gente geral e ele traz a turminha dele e sai... Hoje isso acabou. Hoje se uma governanta tiver um ótimo índice de indicadores, tanto na área operacional como na área financeira, esse gerente geral não consegue trocá-la se não tiver um bom argumento. O relacionamento é muito subjetivo, vai muito do pessoal, a gente tentou tirar essa pessoalidade e criar mecanismos de conversas focadas em indicadores.

Rose: A relação com esses stakeholders que você citou como relevantes para a organização estão prevista nas estratégias?

João Paulo: Fornecedor hoje a gente tem uma ficha dele aberta, onde a gente sabe tudo sobre a vida desse fornecedor, quantas entregas ele fez, se foi no horário, se foi satisfatória. Então o nosso relacionamento com o fornecedor, quando eu o chamo para descredenciá-lo ou para cotá-lo, ele tem uma ficha que endossa a nossa conversa.

Rose: Hoje se fala muito de transparência nas relações, você poderia falar um pouco da transparência da organização com seus stakeholders?

João Paulo: Depois que a gente instituiu esse keep eyes, esses indicadores, tudo ficou mais transparente, com os nossos clientes, eles têm vários canais de comunicação conosco, onde ele pode externar sua satisfação ou insatisfação. Com as agências a mesma coisa. Colabores tem uma avaliação por indicadores onde mensalmente ele é avaliado e realizado um feedback. Estamos tentando evoluir para um feedback 360 graus mas ainda não chegamos em 100% e com os fornecedores também toda conversa é baseada em relatórios e argumentos.

Rose: Qual o objetivo dessas estratégias como um todo.

João Paulo: Hoje a gente tem como se fosse uma missão, a gente desenvolveu uma hotelaria do bem estar. E o que é isso. A gente não quer vender prédio, a gente acredita que prédios todos têm, a gente quer chegar ao ponto do nosso hóspede reconhecer um pouquinho do nosso DNA, da nossa filosofia. E o que seria a nossa filosofia, a gente ter uma recepção menos engessada, a gente conhecer um pouquinho desse convidado ao ponto de quando ele chegar ao apartamento ele ter um mimo que se identifique com ele. Que ele reconheça que está indo para um lugar diferenciado.

Rose: E qual o papel dos outros stakeholders em relação ao cliente?

João Paulo: Colaborador é 100% envolvido, 90% da nossa gestão de preferência é o nosso colaborador que nos informa através do sistema. O fornecedor se ele não estiver desempenhando o papel dele eu também comprometo a outra ponta. E a agência é muitas vezes quem nos dá a informação, por exemplo, um hóspede muitas vezes vai ficar conosco,

a gente liga para a agência para pegar as preferências desse hóspede. São pequenas ações que fazem a diferença.

Rose: Você acha que o cliente dá algum valor na questão da filantropia?

João Paulo: Sem dúvida. Eu tenho certeza que hoje esse índice de preenchimento de guest comment que nós temos, parte dele é pelo apelo da contribuição que nós temos com a instituição.

Rose: Isso influenciaria na decisão dele pelo hotel ou não?

João Paulo: Eu acredito que sim, não só a filantropia quanto à sustentabilidade. A preocupação com a natureza também é processo decisório na utilização.

Rose: Qual é a forma de tarifa justa para que o cliente?

João Paulo: Hoje nesse mercado aquecido, a maior parte das redes trabalha com tarifa flutuante. O que é tarifa flutuante? A semana tá lotada, temos eventos em toda cidade de São Paulo, você liga para o meu hotel e eu vou te falar que a tarifa é mil reais, na outra semana a ocupação está baixa, eu vou te falar que é cento e cinquenta. Isso começou com as companhias aéreas e se expandiu para a hotelaria e a gente não usa dessa prática. Hoje nós temos a carta acordo, então o cliente assinando uma carta acordo, uma tarifa comigo, ele vai ter em qualquer período do ano essa mesma tarifa. A gente chama isso de fidelização, quando a gente firma uma carta acordo com esse cliente, a gente honra essa tarifa em qualquer período, exceto formula 1.

Rose: Qual o resultado esperado com essas ações?

João Paulo: Qualidade, fidelização.

Rose: E com os colaboradores?

João Paulo: Com os colaboradores nós temos uma série de ações, eles participam mensalmente de um bônus, ou seja, se o empreendimento atinge o seu orçamento e tem níveis de performance dos seus indicadores acima do padrão que nós consideramos, ele ganha parte do resultado e isso é mensal.

Rose: Tem algum incentivo para a educação?

João Paulo: Hoje nós temos atitudes que é premiada com cursos, convênios com algumas instituições que facilitam valores e alguns colaboradores a gente paga metade do seu curso superior ou de especialização.

Rose: Os grupos são informados sempre dos resultados e estratégias?

João Paulo: A gente tem toda uma metodologia tanto de “atingimento” quanto de feedback aos colaboradores, quanto de apresentação mensal dos resultados. Hoje para você ter idéia

uma camareira participa de uma plenária e ela sabe se o empreendimento que ela trabalha deu lucro ou prejuízo.

Rose: Qual o nível de satisfação dos envolvidos?

João Paulo: 80% de satisfação dos clientes, funcionários, agências. Fornecedores nós ainda não medimos.

Rose: O que você poderia dizer sobre a atitude em relação à hospitalidade?

João Paulo: A atitude ela demonstra de várias formas, sempre relacionada ao fator humano, seja um hóspede habitué que seja chamado pelo nome pelo nosso recepcionista, seja por um bolo no aniversário dele e outras coisas. O que está dando mais resultado hoje é a carta escrita a mão pela camareira com as percepções dela em relação ao hóspede.

Rose: Essa atitude é espontânea?

João Paulo: Sim, a gente deixa o colaborador extremamente confortável em fazer isso e a gente não engessa porque senão a gente perderia a natureza dela.

Rose: Essa atitude de hospitalidade está ligada a missão da rede?

João Paulo: Muitas vezes o RH na contratação fala, não tem o perfil da Estanzola, então ele não é contratado mesmo que o gerente ache o candidato muito bom.

Rose: E como o cliente se comporta em relação às atitudes de hospitalidade?

João Paulo: Parte dos comentários elogios dos clientes é relacionado a essas atitudes.

Rose: E o cliente também tem uma atitude de hospitalidade em relação aos funcionários, as pessoas que estão em contato com ele?

João Paulo: Tem uma reciprocidade muito grande, quando a gente cria um vínculo com o nosso convidado, com o nosso hóspede, a gente percebe que o inverso também acontece. A gente vê a recepcionista chamando o hóspede pelo nome e ele também já sabe o nome da recepcionista, criando muitas vezes um vínculo de carinho de respeito entre eles.

Rose: É um tratamento que é aceito naturalmente ou o cliente fica tímido em relação a esse tratamento? Isso tem que ser conquistado ou ele já está aberto inicialmente?

João Paulo: Perfil brasileiro geralmente é muito mais receptivo, o hóspede estrangeiro em um primeiro momento ele não está acostumado com essa naturalidade toda, mas ao longo a gente acaba conquistando isso e tendo até um retorno para nós.

Rose: A agência também se preocupa com essa atitude?

João Paulo: Não. A agência ela faz a reserva e o relacionamento é outro. Um stakeholders que não falamos foi sobre os prestadores de serviço, que são importantíssimos, e também o taxista que está aqui na porta, ele não é meu colaborador, mas é importantíssimo, se comete algum erro com o transporte do meu hóspede, isso vai impactar no nosso negócio.

Rose: E vocês desenvolvem alguma ação com eles?

João Paulo: Os prestadores de serviço geralmente são contratados de acordo com o nosso perfil, tem um processo de avaliação mensal. E os taxistas a gente procura uma aproximação, os gerentes dos hotéis geralmente conhecem esses taxista pelo nome, e os chamam para almoçar e acaba criando um vínculo, olha você é uma continuidade do meu serviço.

Rose: Qual a vantagem desse relacionamento com os stakeholders para o hotel?

João Paulo: Atingir o comprometimento de todos, se eu tenho um investidor comprometido, se eu tenho um colaborador comprometido, um prestador de serviço comprometido, isso impacta na minha qualidade com o meu hóspede ou convidado. Uma boa relação com os stakeholders trás um comprometimento e uma boa entrega de prestação de serviço.

Rose: E as vantagens dos stakeholders para com o hotel?

João Paulo: Eles na verdade são responsáveis pela minha função fim. Eles podem tanto proporcionar o sucesso como o insucesso do hotel.

Rose: Você vê alguma desvantagem no relacionamento?

João Paulo: A desvantagem é quando a gente faz todas essas ações muitas vezes a gente causa a informalidade e a gente até brinca que a gente tem uma hierarquia meio horizontal, em alguns momentos isso pode não ser positivo, tanto alguns clientes podem não gostar como a gente do corpo gerencial e diretivo. Você causa uma informalidade que em organizações tradicionais isso não ocorre. Então qualquer colaborador se sente no direito de falar com a superintendência ou com a presidência no corredor sobre qualquer assunto e como a gente prega isso, a gente tem que parar e tentar ouvir, mas você acaba atrapalhando uma hierarquia que existe dentro da empresa.

Rose: E qual o diferencial quando você trabalha com essa gestão voltada para os stakeholders?

João Paulo: O diferencial está no fator humano que é 90% da nossa atividade. O sucesso depende da proximidade com os grupos, em que um depende dos outro.

Rose: Muito obrigada.

João Paulo: Espero ter sido claro.

Rose: Foi ótimo.

Entrevista realizada no dia 26 de maio de 2011 com o senhor Antônio Albuquerque, diretor de operações da Rede Estanplaza, no Gran Estanplaza.

Rose: Bom Antônio, vamos começar a gravar, creio que com essa conversa inicial tenha ficado claro o objetivo da entrevista. E muito obrigada por me receber e colaborar com o estudo em desenvolvimento.

Rose: A sua função na organização é diretor de operações e a sua ligação com empresa seria como funcionário?

Antônio: Sim. Eu sou executivo da empresa.

Rose: Eu gostaria que você respondesse por você e pelos outros funcionários da organização. Como um grupo de funcionários você se considera como um grupo que influencia e é influenciado pelo desenvolvimento dos objetivos da organização?

Antônio: Sim.

Rose: Certo. Vocês teriam, não só você, você com certeza, mas, por exemplo, as recepcionistas, elas seriam ouvidas na formulação de estratégias da organização?

Antônio: Diretamente Rose, essa empresa, toda a constituição da proposta de quem trabalha na empresa foi feita em conjunto e na prática. Nós temos vários níveis de comitês onde os colaboradores são ouvidos e participam através de projetos.

Rose: Você poderia falar um pouco desses projetos?

Antônio: Claro. Nós temos um projeto de líderes educadores, que são o nosso creme de La creme, os melhores, os que mais se destacam através de uma avaliação meritocrática, não é uma avaliação de achar ou de percepção de mérito, é efetivamente méritos aferidos através de uma métrica. São prontuários individuais abertos aos quais os colaboradores têm acesso. Então esses funcionários são classificados, são elencados em algumas categorias internas de prontuários e se ele atinge o topo nesses prontuários, ele passa a ser um líder educador. Através disso ele consegue participar diretamente da gestão e independente disso, independente dele ser um líder educador, ele pode participar mesmo como estagiário de projetos voltados para áreas específicas em que são desenvolvidos ou melhorados os produtos que nós já temos. Eu vou te dar um exemplo, o projeto de alimentos e bebidas para melhoria e posicionamento de coffee breaks, participam dele, um estagiário, um cozinheiro, um garçom, um gerente de alimentos e bebidas e um gerente geral. Os assuntos são discutidos à mesa, a nossa empresa trabalha e decide por colegiado, são características, então é muito forte, isso é muito presente.

Rose: Então você envolve todos os setores da organização?

Antônio: Todos os níveis da organização e especificamente em projetos por setores, o que eu quero dizer, dentro de um projeto de coffee breaks, em geral nós não temos a participação de alguém de governança a não ser que haja uma interface necessária.

Rose: Depende do seu projeto e das estratégias que você está desenvolvendo, tem as pessoas certas para serem envolvidas.

Antônio: Isso. Em todos os níveis a participação é direta.

Rose: Você considera que faz uma administração voltada para os stakeholders?

Antônio: Sim, em considerando inclusive stakeholders investidores, por que a nossa empresa é uma empresa administradora de patrimônio de terceiros, nós somos aquilo que se convencionou a chamar de flat. Então nós temos desde uma administração voltada para os nossos investidores e todos os demais stakeholder, muito voltada para os nossos clientes fim, clientes intermediários e trabalhadores. Nosso modelo de gestão é todo desenhado para a participação dos stakeholders. Como exemplo, a nossa vida, os nossos produtos ou a vida dos nossos colaboradores que se refere a prontuários, ela é aferida constantemente através dos canais de escuta que a empresa tem. E nós nos orgulhamos, Rose, de sermos a empresa que tem o maior número de guest comment avaliado, nós conseguimos trabalhar acima de 20% de guest comments, eu desconheço e se souber de algum me conta que eu estou procurando. Nenhuma empresa consegue esse índice de resposta e isso nos permite gerir, aferindo diretamente, eu falei de um canal de escuta que é o guest comment para o cliente fim, para os clientes intermediários nós temos os canais que nos chamamos de escutas. São as escutas que vem direto através da empresa intermediária, através da agência, da operadora. Essa informação que vem, é feito um split dentro da empresa, então alguns executivos a recebem estejam diretamente envolvidos ou indiretamente. E essa informação é tratada, seja um elogio, seja uma critica, seja uma sugestão, ela é tratada internamente em todos os níveis. Um elogio pode melhorar o prontuário de alguém a ser promovido ou um elogio pode fazer a gente mudar a cor das paredes, com um comentário, uma sugestão. Precisa de um tratamento muito apurado disso.

Rose: Nesse relacionamento com os stakeholders vocês conseguem medir a criação de valor de ambos os lados?

Antônio: Os nossos produtos, eu falava ainda há pouco sobre o café da manhã, você conhece bem essa história. Esses produtos são modificados de tempos em tempos a partir da interferência com os stakeholders. O colaborador passou agora há pouco servindo um misto quente para gente, esse misto quente, ele pode virar um misto frio ou pode virar um sanduiche natural, a partir do comment desse colaborador que está servindo aqui. Ele tem um canal de sugestões para participar diretamente. Não só o hóspede, da mesma forma que o investidor também tem. Se o investidor reclama do custo, nós ouvimos e ele pode mudar, e pode se mudar também o produto final, ele pode influenciar na mudança de produto final.

Rose: É interessante porque com o cliente isso acontece, com o cliente isso muito natural nas organizações, o problema é quando a gente passa realmente, como para os clientes intermediários como você diz. Onde você tem uma negociação e onde você já pode ter um conflito porque os dois lados querem ter maior vantagem. Nesta questão, quando você está em uma negociação que envolve um contrato externo, que não seria o hóspede ou o funcionário, como que vocês chegam a um termo de acordo que favoreça os dois lados?

Antônio: Olha Rose, em se tratando de negociação comercial nós temos um olho no mercado, nós monitoramos o tempo inteiro o mercado, sabemos onde o mercado está indo, sabemos as tendências de mercado e nisso nós somos beneficiados por sermos um grupo econômico, estamos dentro de uma estrutura que envolve uma construtora. Isso nos possibilita um termômetro de mercado muito forte, não só na hotelaria, vantagem competitiva nossa como um grupo. Nós aferimos as tendências da economia dentro da nossa atividade e fora da nossa atividade, então nós sabemos para onde o mercado está indo. E no nosso negócio, que basicamente é potencializar metro quadrado de investimento imobiliário através de ocupação hoteleira, nós sabemos aonde, sempre procuramos e acabamos descobrindo, aonde vai chegar o mercado. Então partimos desse ponto, sabemos o quanto custa o nosso produto, sabemos o quanto custa o que nós oferecemos. Então isso nós dá uma vantagem competitiva, eu tenho um olho no mercado e eu sei quanto eu posso chegar e eu tenho um olho no meu custo e sei o quanto vai me custar e sei o quanto quero ter de lucro. Então normalmente quando nós vamos a uma negociação, nós vamos com as duas pontas bem definidas. E temos ali o range de negociação, isso pode ... através do nosso comercial, da nossa pessoa do comercial que está na negociação, todos nós estamos bem estabelecidos a margem, para cada nível hierárquico de uma negociação, até o nosso diretor comercial que tem o poder, a palavra final em uma negociação mais complexa. Mas isso em grandes negociações. O corriqueiro hoje do mercado, são tarifários bem definidos, não se flexibiliza muito, o mercado tem trabalhado com tarifário padrão que é bem aceito.

Rose: Acho que os dois lados também já compreendem isso e as propostas são feitas de acordo...

Antônio: É isso, com certeza. Nós temos uma vantagem que os nossos produtos não têm muito termo de comparação, especificidades que o diferencie em serviço principalmente. Eu digo isso respaldado em uma percepção dos nossos 20% de comentários de hóspedes. Nosso produto é muito diferenciado pelo serviço.

Rose: Existe uma rotatividade muito grande na hotelaria como um todo...

Antônio: Em mão de obra sim.

Rose: E no atendimento existe? Pelo menos nas entrevistas todos falaram disso.

Antônio: Acho que especificamente dentro da hotelaria em algumas áreas existe maior rotatividade, é natural, é natural do momento econômico, é natural pela faixa etária que nós trabalhamos. Nós focamos em determinadas áreas operacionais em colaboradores jovens com formação universitária ou em formação universitária. Além em mercado demandante como está o nosso, em mão de obra, essa rotatividade. Particularmente em outras áreas operacionais você não tem muita rotatividade. A área de hospedagem e governança a rotatividade é baixa. Esse empreendimento tem nove anos de operação, não posso dizer com precisão, mas nós temos 30 a 40% das camareiras abriram o hotel. Em algumas áreas específicas, se você fizer essa pergunta em recepção, por exemplo, o giro é muito rápido, a rotatividade é maior.

Rose: Se a gente pensar em uma gestão com os stakeholders, em um relacionamento mais próximo, você acha que teria alguma coisa a acrescentar para evitar isso, ou seria uma tendência natural do mercado?

Antônio: Cada vez mais qualificação em mão de obra interna, in-house tem possibilitado retenção. Eu chego à conclusão que somente política de benefícios não retém, somente remuneração não retém. Até porque hoje o mercado perdeu a noção de remuneração, as propostas fora da hotelaria muitas vezes são mais vantajosas do que na hotelaria, então nós perdemos alguns desses colaboradores para outras atividades econômicas que não hotelaria. Então o treinamento, a formação de mão obra interna tem possibilitado retenção sim e participação nas decisões. Tem vários depoimentos de colaboradores que dizem isso, que nos contam através das pesquisas de clima, que são periódicas, que já tiveram propostas melhores, mas que gostam de participar. Curtem, amam participar dos projetos. Isso é muito interessante é um diferencial danado.

Rose: Nós falamos muito da priorização do cliente e isso ficou clara nas entrevistas que fiz até agora. Percebe-se que ele o grupo que tem mais ações voltadas para ele, isso é real?

Antônio: Quando você fala cliente, você fala cliente final?

Rose: É difícil falar na hotelaria com esse cliente, porque você fala de hóspede e daquele que te paga...

Antônio: Quem escolhe, quem decide.

Rose: O que você considera um cliente e um intermediário?

Antônio: Vou te dar um exemplo rápido, nós trabalhamos com a hotelaria de negócios, é business, o nosso segmento é business, lazer para nós é menos de 1% no geral. Nesse segmento quem escolhe, quem decide, a maioria da vezes, predominantemente não é o

hóspede. O cliente intermediário é a empresa ou a agência através da qual a empresa faz reserva de hotel. E cada vez mais na cidade de São Paulo, e isso é uma característica do mercado de São Paulo, a empresa escolhe através dos clusters de hotéis das regiões da cidade. Em função da dificuldade de locomoção.

Rose: Então a localização é importante?

Antônio: Muito importante. Então o intermediário, que nesse caso pode ser o encarregado de viagens da empresa, ou muitas vezes a empresa demanda uma região, eu quero um hotel na região da paulista. A agência que trabalha para ele faz a indicação conforme a disponibilidade. Não sei se respondi a sua pergunta, caracterização de cliente final e cliente intermediário.

Rose: Na questão de você ter métricas, ela fica bem diferente, porque se você pega nesse trabalho do bem estar, você está falando diretamente em ações para o hóspede.

Antônio: No só.

Rose: Ela só tem uma ligação com esse cliente intermediário não?

Antônio: É diferente. Porque nós comumente temos por prática trazer o intermediário para experimentar. Temos metas de vivenciamento de intermediários. Isso é muito forte.

Rose: Sim, mas na realidade vocês estão trazendo este intermediário para experimentar, apenas para ele ter uma visão...

Antônio: Sim, para ele saber o que ele compra.

Rose: Então a empresa envia os hóspedes, por uma decisão dela. E você tem que ter ações para este hóspede porque também ele está ligado diretamente a essa...

Antônio: Com certeza, por isso que a percepção desse hóspede, do consumidor final nosso, do cliente final, por isso que a percepção dele é tão importante. O feedback dele é importante, mas muito mais importante é o feedback dele para quem demandou a reserva e aí sim a possibilidade dele de escolha passa a ser importante. Quando ele diz, eu quero um hotel na região da Berini x. Na hora que ele diz, eu quero aquele hotel, ou um daqueles hotéis na região da Berini, aí nós entramos na vantagem competitiva de termos um produto diferenciado e identificado com o consumidor final. Por isso que nós não trabalhamos com massificação.

Rose: Você está na hotelaria há alguns anos, você já pegou administrações diferentes e eu acho que uma evolução em termos administrativos. Quando a gente fala hoje em gestão dos stakeholders, já se fala em administrando para os stakeholders, eu acho que ainda seria mais difícil, acho que administrar com os stakeholders faz mais parte da nossa realidade hoje, estou certa, do que administrar para?

Antônio: Administrar com é mais fácil do que administrar para? Melhora a sua pergunta Rose.

Rose: Quando você fala administrando para os stakeholders, fica parecendo, eu não sei, é a minha percepção, que na realidade você está muito mais envolvido em agradar do que em trocar e quando você fala administrando com...

Antônio: Há, entendi, entendi. É lógico administrando para, é a utopia que todos queremos chegar. Eu desconheço no momento atual, falando como administrador, não como hoteleiro. No momento atual eu desconheço empresa hoteleira que se propõe a administrar para, no meu passado recente eu não tive contato com empresas que administram para, eles administram com. Eu tive oportunidade de trabalhar tanto em grupos internacionais quanto em empresas como é a nossa, com capital 100% brasileiro e todas hoje administram com. Até mesmo porque olhando os stakeholders como investidores, quem está no mercado de administração hoteleira não ... como administrar para. O investidor participa diretamente do negócio, cada vez mais.

Rose: Você voltando à administração quando você iniciou, já existia essa tendência de administrar com os stakeholders?

Antônio: Na verdade eu entrei na hotelaria em 92, se falava pouco, não existia o mercado de administração hoteleira como existe hoje. Existiam franquias, existiam filiais administradoras internacionais e hotéis independentes.

Rose: A administração era voltada mais para ela mesma, onde se impunham os contratos, a sua força, então não existia um relacionamento. Eu mando, eu te proponho e você aceita ou não. Era alguma coisa assim?

Antônio: Exatamente. A coisa funcionava bem mais voltada para princípios de quem detém o conhecimento. Por exemplo, as redes internacionais detinham o conhecimento do negócio hoteleiro e vinham para o Brasil e administravam exatamente como vinha da matriz. Era um modelo pronto, não tinha como, por exemplo, o que a gente chama de tropicalizar ou se adaptar, era aquilo. O proprietário independente, o hotel independente, ele administrava da forma que ele via o negócio dele. Não existia uma cultura de administração hoteleira. Isso é bem mais recente.

Rose: Você acha que essa mudança, essa administração voltada para o relacionamento com esses grupos, onde se tem vantagem para os dois lados, em que existe um respeito e uma criação de valor voltado para os dois lados. Você acha que isso traz um grande diferencial para a administração? Antes se via o negócio voltado apenas para o lucro, isso aconteceu

durante muitos anos, não que hoje não tenha, mas hoje se pode abrir um pouco de mão desse lucro para que se tenha uma longevidade, uma sustentabilidade do negócio.

Antônio: A sustentabilidade, a ética corporativa influenciam muito na gestão hoje em dia, cada vez mais, graças a Deus.

Rose: E com isso então, você consegue ter uma lucratividade e você consegue ter uma sustentabilidade do seu negócio?

Antônio: Sim. Sustentabilidade não, visão de negócio, hotel como negócio, a partir de participação, por exemplo, de grupos econômicos no negócio. Então a sustentabilidade passa a ser ponto referencial na gestão.

Rose: Existe uma ação voltada para os colaboradores sobre a questão da ética, da sustentabilidade de acordo com a missão da organização?

Antônio: Ações efetivas sim. Por exemplo, em relação à ética, os canais de escuta. A transparência através dos canais de escuta é uma prática de promoção da ética, dos princípios. A carta de valores da empresa mais do que a missão e a visão, essa é uma interpretação minha de executivo da empresa, é preponderante a missão e são características fortíssimas dessa empresa. Eu conheço bem essa empresa, porque é a segunda vez que eu trabalho nela, eu trabalhei em 2004 e naquela época estava sendo elaborada a carta de valores. Depois eu saí e voltei agora, então eu conheço bastante o quanto essa empresa referencia e valoriza a carta de valores.

Rose: Eu percebi no contato com outras unidades, com outros empreendimentos, que existe diferença de tratamento, o que leva a isso? Estou falando em termos de ambiente, de postura até mesmo dos colaboradores, em outras unidades é diferente, parece que a gente está em outra organização. É porque cada uma tem sua própria estratégia...

Antônio: Você se refere entre os empreendimentos Estanplaza?

Rose: Estanplaza.

Antônio: Você observa diferença?

Rose: No atendimento, na recepção, no tratamento em si.

Antônio: Esse hotel particularmente (Gran Estanplaza) tem um público bem diferenciado, tem um nível de diária média diferenciado. Esse hotel é diferente, ele tem um nível de estrangeiros muito alto e faz com que a equipe seja de fato diferente. Não digo melhor ou pior, diferente. Eles têm um swing diferente, eles têm um jeito diferente, porque eles trabalham com multe etnias, se você olhar este salão agora eu arrisco dizer que talvez tenha dez nacionalidades diferentes. E o colaborador quando lida com frequência com essas diferenças étnicas, e em uma empresa em que o que é valorizado em termos de postura, a

técnica, a originalidade e a criatividade. Nós fomos abordados agora a pouco por um colaborador que lhe ofereceu um misto quente, aquela é a forma dele, ninguém treinou ele em oferecer, a gente dá essa liberdade para atender para parecer mais amigável, para parecer mais autêntico, então talvez seja isso essa percepção que você nota, a gente valoriza essa autenticidade deles.

Rose: Eu vou aproveitar que você entrou muito na questão da hospitalidade. A atitude em relação à hospitalidade que é exatamente o que você falou, que seria aquela forma espontânea, que ele não estaria dentro de um processo. Como vocês lidam com essa questão da hospitalidade, seria na contratação, no tratamento...

Antônio: Sim. Na contratação, desde o perfil, quando nós desenhamos o perfil de posição de uma função, muitas vezes a análise de atitude é preponderante na seleção.

Rose: Então é onde vocês identificam esse profissional para ver se ele tem habilidade para exercer a função?

Antônio: Se você vai aos manuais, nos guias, nos referenciais, você vai encontrar características, modelo, modelo que você desenhou para uma determinada função, maitre, o modelo que se desenhou para um maitre, ele é técnico. E na hospitalidade nós buscamos um anfitrião, como você treina um anfitrião? Você treina em técnica, o anfitrião é atitude, é autenticidade.

Rose: Como que é percebida essa hospitalidade pelo hóspede?

Antônio: Nossa pelo hóspede, bom a percepção ou a métrica. Como nós aferimos ou como ele percebe?

Rose: Como ele percebe, vamos falar só de hospitalidade, dessa espontaneidade, dessa atitude do colaborador para com o hóspede, que seria de certa forma uma atitude mais humana, não?

Antônio: Mais latina, mais sul americana.

Rose: E eles recebem bem? Ou muitas vezes eles queriam estar dentro de um protocolo?

Antônio: Lógico, sim. Nós temos uma fatia de mercado que prefere estar dentro de um protocolo. O colaborador é treinado para isso, você notou que ninguém passou mais para nos interromper e oferecer café?

Rose: É ninguém falou mais nada.

Antônio: É percepção, aqueles dois preferem conversar, aqueles dois estão ocupados, aqueles dois não são de conversa.

Rose: Você respeita.

Antônio: Respeita, você treina. Se você treina o colaborador a isso, se a gente ficar nesse tema, se você observar mais meia hora, você vai ver quem é o funcionário recém chegado que ainda não tem treinamento. Nós valorizamos muito essa atitude deles e damos a eles ferramentas para perceber quando o hóspede quer o serviço tradicional, quando o hóspede quer ser atendido dentro do protocolo.

Rose: Você vê algum conflito em relação à questão da hospitalidade do hóspede com o colaborador?

Antônio: Existe uma possibilidade de conflito cultural, a própria questão da étnica, da etnia, das diferenças. Faz parte dos serviços essa interfaces o tempo inteiro, existe a questão social, condição social. Vou te dar um exemplo típico de hotelaria, o colaborador vive em um mundo diferente daquele hóspede que ele está atendente/atendendo?, então o protocolo de atendimento dele, principalmente quando a gente entra no campo do informal, às vezes dá curto circuito, dá conflito. São possibilidade que acontecem, mas isso é perfeitamente administrado. Nós brasileiros temos uma vantagem de que nós somos percebidos por esse espírito espontâneo, latino e muitas vezes somos perdoados por algumas vezes que alguém ultrapassa o limite.

Rose: Então eles já compreendem a gente pela cultura, eles já chegam...

Antônio: Exemplo típico, nós orientamos e treinamos os colaboradores de que o hóspede não deve ser tocado, protocolo hoteleiro de que você jamais toca no hóspede para cumprimentar. Nada mais brasileiro do que um tapinha e quando o hóspede começa a administrar e gosta do colaborador, isso acontece, bastam duas doses de whisky e começa a perguntar e a conversar com o colaborador e na hora da despedida é muito comum estender a mão para apertar a mão, isso é muito brasileiro, isso é latino.

Rose: E como vocês já têm essa cultura da hospitalidade eles vão fazer isso naturalmente, desde que teve a abertura.

Antônio: O asiático acha isso estranho, diferente, mas ele interpreta bem, porque como o brasileiro é diferente, geralmente ele interpreta bem. Não conheço Rose, caso de choque cultural que tenha gerado conflito.

Rose: Interessante.

Antônio: Geralmente o conflito que existe ele é administrado e resolvido naquele momento. Se ele não estendeu a mão, eu não estendo a mão e não te cumprimento.

Rose: O que você poderia dizer como vantagem da gestão com os stakeholders para o hotel?

Antônio: Para o hotel como produto ao hóspede ou para o hotel como negócio?

Rose: Para o hotel como negócio.

Antônio: Você consegue diferenciar o competitivo, nesta gestão com os stakeholders te dá mais possibilidade de ter diferencial competitivo principalmente no nosso caso, que é uma empresa não tem um sobrenome internacional. Então toda vantagem que nós tiramos dessa participação, via projetos, via escutas, via aferição de indicadores junto a hóspedes, nós revertemos para o negócio na hora da escolha. Como eu lhe disse, um alto nível de estrangeiros nos prefere à empresa que tem um sobrenome internacional.

Rose: Você volta muito para os clientes. Então realmente apesar de trabalhar com todos os stakeholders, as estratégias são voltadas para satisfação desse cliente.

Antônio: Para os clientes. O cliente investidor e o cliente hóspede, nós sempre temos esses dois referenciais. São dois benchmarkings nossos, o tempo inteiro. Nós olhamos a satisfação do cliente investidor e satisfação do cliente final. Se você me perguntar em qual é que você põe mais peso, eu não saberia responder. Em alguns momentos nós somos guiados pelo cliente final, pela necessidade de nós diferenciarmos, de nós nos posicionarmos no mercado competitivo, muitas vezes nós olhamos mais para o cliente final. Vou te dar um exemplo bobo, se eu tenho essa flor aqui (flor que estava na mesa) e não uma flor mais barata, nessa hora eu estou olhando para o cliente final, eu não estou olhando para o investidor. Ela é cara.

Rose: Você pode citar alguma das vantagens?

Antônio: Em trabalhar com os stakeholders?

Rose: Isso.

Antônio: Velocidade de aferição. Nossos indicadores são muito mais rápidos, eu tenho, satisfação de colaborador tá ali, eu tenho todas a toda hora feedback, satisfação de investidor, idem. E de hóspede como eu te falei, tenho índice de resposta que me dá norte. Trabalhar com indicadores é interessante, quando a gente pensa, por exemplo, eu vou mudar o tipo de ar condicionado do hotel X, eu tenho indicadores. Em que o ar condicionado influencia na vida do hóspede? Eu tenho canais trabalhando com os stakeholders. Se eu colocar na mesa quatro executivos da empresa, eu vou ter uma análise econômica financeira, da mudança do ar condicionado, eu vou ter uma análise operacional, se ele vai fazer mais barulho, menos barulho, se o controle remoto é assim ou assado e a resposta vai sair dali.

Rose: Você vê alguma desvantagem?

Antônio: Desvantagem. Sinceramente não, Rose. Eu não vejo nenhuma desvantagem. Eu vejo riscos e responsabilidades, desvantagens não.

Rose: Qual a vantagem para o colaborador trabalhar dentro desta gestão com os stakeholders?

Antônio: Eu acho que é uma gestão mais justa, ele sabe quem demandou, se vem uma crítica do cliente final, ele sabe que a crítica foi do cliente final e não foi do chefe dele. O líder dele, lidera, não chefia. Então fica mais transparente, fica mais claro, mais ágil também para o colaborador.

Rose: E para a organização você vê alguma desvantagem na gestão com os stakeholders?

Antônio: Não vejo.

Rose: E para o colaborador?

Antônio: Na visão do colaborador, às vezes ele vem com a cultura de outras empresas em que ele pode ser promovido por uma atitude, por uma ação junto ao líder dele. E com a gente não funciona muito bem assim, então, alguns sentem essa diferença e verbalizam para gente essa diferença, poxa, mas o chefe gosta tanto de mim, por que o colega do lado que foi promovido? Ai nós referimos ao prontuário que te falei no início, olha o prontuário, olha quantas atitudes você teve reconhecidas e está lá, é claro.

Rose: Antônio, a gente pode encerrar e muito obrigada.

Antônio: Rose foi um prazer, parabéns. Parabéns pelo seu trabalho e estou a disposição.

Rose: Você tem alguma coisa a acrescentar? Alguma coisa que eu não tenha perguntado e que você acha que seria importante?

Antônio: Não, curiosidades, em relação a sua coleta de dados secundários, bibliografia, o que você foi buscar? Você encontrou bibliografia em português?

Rose: Posso desligar?

Antônio: Pode.

Entrevista realizada no dia 30 de maio de 2011 com o senhor Francisco Leme, Presidente da Jet Stream no escritório corporativo.

Houve uma introdução anterior a gravação em que foi discutido o tema e os objetivos da entrevista.

Rose: Bom, o senhor estava falando que é um stakeholder importantíssimo para a hotelaria...

Francisco: Eu acredito que nós somos importantíssimos para esse mercado como um todo. Eu acho que eles necessitam das agências para comercializar o seu produto e nós estamos aí para isso.

Rose: O senhor tem ligação com a Blue Tree, Bourbon e com a Estanplaza?

Francisco: Sim, todos nós (agências) temos.

Rose: O senhor poderia falar um pouco sobre o histórico da Jet Stream?

Francisco: Jet Stream está no mercado há 26 anos, está comigo há 20 anos, é uma agência focada no mercado de viagens corporativas. Nós temos uma parceria dentro do Brasil com todos os associados da ABRACORP – Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas. E temos uma aliança internacional com a UNIGLOBE, global partner, que está em 54 países e em 760 localidades.

Rose: A Jet Stream tem uma atuação no Brasil e Internacional?

Francisco: Tanto no Brasil como internacional, como lhe falei nós fazemos parte de um grupo de agências internacionais que é uma aliança que nós temos, em que esse pessoal lá fora atende os meus clientes e como eu aqui no Brasil atendo os clientes deles.

Rose: Falando agora de stakeholders. O senhor se identifica como um indivíduo que afeta ou é afetado pelo desenvolvimento dos objetivos dessas organizações as quais citamos?

Francisco: Sim. Eu atendo o cliente corporativo, então meu cliente necessita dos hotéis, que é o produto que eles têm, vamos dizer no caso que você citou aí, Bourbon, Blue Tree e Estanzapla, todos os produtos, não importa se é um hotel quatro ou cinco estrelas, para nós isso não é muito importante para que eu possa disponibilizar esse produto para os meus clientes. Então, a importância é fundamental.

Rose: As organizações hoteleiras consideram vocês como clientes, vocês seriam um cliente intermediário?

Francisco: Nós somos um cliente de primeira linha, o meu cliente, passageiro vai precisar sempre do produto, determinados hotéis eu tenho uma tarifa acordo para determinadas empresas. Porque quanto mais movimento determinado cliente tem, ele vai ter uma tarifa melhor. Então nós temos uma ligação muito estreita com todos eles.

Rose: Isso é definido entre o senhor e o seu cliente, o grupo corporativo ou o senhor, a rede com o grupo corporativo?

Francisco: Eu sou intermediário, estou nesse meio, eu é quem faço a ligação entre o meu cliente corporativo e a corporação hoteleira. Então vamos dizer, eu conheço o meu cliente, então dependendo das necessidades do meu cliente é que eu vou buscar o fornecedor. Pode ser que eu vá buscar um Blue Tree, que eu vá buscar um Estanzapla e assim sucessivamente.

Rose: Como que é o relacionamento do senhor com essas redes? Podemos começar com o Bourbon.

Francisco: Meu relacionamento é sempre comercial. Eu me reporto à área comercial. E depende, tem determinadas corporações que você fala até com a presidente, no caso do Blue Tree, em que ela tem uma ligação muito estreita conosco, entendeu?

Rose: E o Estanzapla também?

Francisco: Não. Não o presidente. Já na parte mais da diretoria também.

Rose: O Bourbon?

Francisco: No caso do Bourbon já a presidência, nós temos uma ligação mais estreita. Isso varia de corporação para corporação.

Rose: Senhor Francisco, todos eles dizem que vocês são ouvidos e que as estratégias são definidas de acordo com os objetivos de vocês também? Isso é real?

Francisco: Por quê? Eu conheço o meu cliente, eu sei as necessidades deles, eu preciso informar a quem? A quem está me dando o produto. Então eles, dependendo das necessidades que levo para eles, ou que nós do mercado corporativo levamos para eles, é que eles vão ter que traçar suas estratégias. Acredito que seja por aí. Dependendo das necessidades ou como eu vou tratar os meus clientes, porque hoje sabe o que acontece, vou lhe dá uma explicação melhor. O que eu faço, eu sou um consultor de viagens e faço gerenciamento da área de viagens das empresas, eu atendo tanto o aéreo, como o hotel, como locação, outros serviços eu atendo. E como eu conheço esse trabalho, o que eu faço, eu não tenho produto, eu não tenho companhia aérea, eu não sou hoteleiro, eu não sou nada. Então eu faço consultoria para esse cliente. Olha pelo seu perfil, pelas suas necessidades eu vou levar o cliente para aquela localização, o que tem ali, tem Blue Tree, tem Estanplaza. Vem cá Estanplaza, eu tenho esse cliente que tem essa necessidade, você pode atender? E ele vai me dizer se pode atender ou não. Se ele não puder eu vou para outro e assim sucessivamente. E vou apresentar para o meu cliente, olha procurei este fornecedor, procurei este e a minha opinião é que você trabalhe mais com esse ou com aquele e tal. Então eu tenho uma visão de mercado para poder orientar o meu cliente.

Rose: Dentro das expectativas do seu cliente?

Francisco: É claro, quem paga o meu trabalho é o cliente, é para ele que eu estou trabalhando. A partir do momento que eu estou trabalhando para o meu cliente, eu vou buscar a melhor solução para ele no mercado.

Rose: A gente está pensando do senhor para a rede. Eu acho que do senhor para os clientes do senhor eu teria outras respostas.

Francisco: Ok, tudo bem, daqui para, eu apenas lhe dando uma visão geral para você acompanhe qual o cenário que trabalhamos aqui.

Rose: Eu percebi que quando o senhor fala do cliente esse relacionamento, esse jogo de interesses é muito forte. Existe isso com as organizações hoteleiras?

Francisco: Claro. Porque eu não tenho um cliente só para levar para o hoteleiro, entendeu? Eu trabalho com “N” clientes, é claro que eu vou privilegiar aquele hoteleiro que me der as melhores condições.

Rose: Em termos de ética e de cultura existe alguma influência desse cliente do senhor pela preferência de determinada rede?

Francisco: Às vezes sim.

Rose: Ele se preocupa com essa postura?

Francisco: Isso é muito importante hoje, você ter essa visão.

Rose: De responsabilidade social?

Francisco: Claro, não tem nem dúvida.

Rose: Tem influência mesmo senhor Francisco?

Francisco: Eu acho que é um plus a mais. De você levar isso para o cliente, é aquilo que lhe falei, o meu trabalho de consultoria, ele me obriga a fazer isso. Eu também estou sendo ético com o meu cliente, de levar esses diferenciais para o meu cliente.

Rose: Então o cliente hoje está olhando para isso?

Francisco: O cliente olha, mas hoje no Brasil ainda não é um fator determinante. Mas cabe aos hoteleiros, por exemplo, mostrar isso para nós, para que a gente possa levar isso para o cliente.

Rose: Porque isso pode ser um diferencial no futuro?

Francisco: Pode ser, não digo as empresas brasileiras, ainda não, mas eu já estou vendo as empresas estrangeiras já olhando alguma coisa nesse sentido.

Rose: E o próprio o cliente fazendo alguma pressão em relação...

Francisco: Ainda não, ainda não vi isso aqui no Brasil. Mas eu acho que é tendência. E você deve colocar isso de uma forma que o cliente enxergue e eu acho que isso é importante.

Rose: O senhor trabalha com clientes da hotelaria e o senhor se considera também um cliente deles. O senhor acha que essas três redes estão trabalhando com gestão dos stakeholders, voltada para esses stakeholders?

Francisco: Olha. Umas mais e outras menos. Trabalham. Mas eu acho que elas poderiam melhorar esse trabalho. Eu acho que falta um melhor aproveitamento. Eu acho que ainda falta um pessoal mais especializado para que se tenha um relacionamento mais estreito com o grupo. Porque, quem conhece o cliente, quem está o dia-a-dia com o cliente, eu acho que esse pessoal não está próximo, tem conhecer mais. Trazer mais, se você me perguntar quais os diretores de qualquer uma dessas redes, aparece aqui uma vez na vida outra na morte.

Rose: Não existe uma ação de aproximação?

Francisco: Sim, temos. Isso que eu falo para você, falta ainda, conheço o presidente, conheço do diretor, mas...

Rose: Sentar em uma mesa e discutir determinada estratégia que vocês estão ligados diretamente não acontece?

Francisco: Não. Hoje inclusive algumas delas fazem parte do FOHB.

Rose: Eles falam que o FOHB faz um pouco desse papel.

Francisco: Mas não faz ainda, falta um relacionamento melhor ainda. Vamos dizer, nós hoje temos uma entidade de agências corporativas, que é a ABRACORP. A ABRACORP está aqui e o FOHB está aqui e falta fazer fórum para discussão. Na agência, quem vem aqui, vem o executivo de conta, o cara vem aqui para fazer uma visita e tal. Mas vamos dizer assim, o diretor vem para a gente tratar no macro, nada.

Rose: É interessante porque a forma que eles colocam é como se esse relacionamento fosse muito próximo, é como se vocês estivessem lá dentro, que vocês fossem ouvidos.

Francisco: Não. Falta, falta muito.

Rose: Então eles estão muito ligados àquela negociação antiga, em que se faz uma proposta, se aceita ou não e cada um tenta tirar vantagens do seu lado e pronto.

Francisco: Sabe um dos grandes problemas que nós temos hoje com os hoteleiros? Agência com hoteleira? Problema de faturamento, é grave, sabe o que é cada cliente que sai do hotel é uma fatura que nós pagamos. Isso dá um trabalho enorme dentro do nosso financeiro administrativo. Ninguém fala para nós, vamos diminuir esse processo ou não vamos faturar mais, o cliente que pague. Não existe um meio de pagamento hoje ideal para a hotelaria, ninguém está fazendo um trabalho em cima disso. Nós temos uma série de problemas porque não sentamos para discutir esses problemas.

Rose: Então essa gestão na realidade ainda não existe?

Francisco: Não, não existe, é fraca. Por isso que estou falando para você, é fraca.

Rose: Ela pode estar no papel, ela pode estar no discurso, mas ela não é real?

Francisco: Não é. Está no discurso, mas na realidade se você perguntar hoje para mim, qual das três redes que você apresentou hoje para mim, qual a melhor para eu trabalhar? Eu vou dizer para você, nenhuma delas, porque todas elas a gente tem esse mesmo problema.

Rose: Com as internacionais o senhor tem mais facilidade ou é a mesma coisa?

Francisco: A mesma coisa. E hoje nós temos ainda esse pessoal de rede e tal, mas o grande problema para nós hoje são os hotéis independentes nesse Brasil. Então você tem os independentes de um lado e as grandes redes do outro lado, mas qual é a facilidade que nós temos nas redes, entendeu? O negócio de ter tarifa e tal e daí e o restante. O grande

problema está no caso do faturamento dos hotéis, por quê? Porque eu sou obrigado a faturar para o meu cliente, quer dizer, o hotel fatura para mim, eu faturado para o cliente. O cliente me atrasa e eu tenho que pagar o hotel e vai por aí a fora, isso vira uma bola de neve. Estou falando de uma forma geral, como um todo. Essa é a grande reclamação do mercado.

Rose: O senhor acha que eles têm estratégias mais bem desenvolvidas, mais bem montadas pra o hóspede?

Francisco: Eu não sei diretamente, porque hoje é um problema sério, às vezes a agência é preterida em relação ao hóspede que vai direto ao hotel. Sabe por quê? Acontece o seguinte, hoje o hotel é independente, cada unidade tem a sua independência. Muitas vezes ela não está olhando a política da rede e sim da sua unidade e eu sou cliente da rede como um todo, eu não sou cliente só daquela unidade, mas aquela unidade não me enxerga como cliente da rede. Pra ela se eu comprei, eu comprei e se eu não comprei, ela está pouco ligando, entendeu? E eu já tive problema em unidade com uma rede em que a gente tem um relacionamento excelente com diretor e tal e você não consegue resolver o problema. É complicado, não é tão simples não, nós temos vários problemas. Eu acho que nós precisamos de uma solução rápida, a gente resolveria rapidamente se a gente sentasse na mesa, todos, os hoteleiros, as agências, os meios de pagamento. A gente tem que encontrar uma solução hoje para facilitar o nosso trabalho. Diminuir esses processos.

Rose: Mas é relacionamento, seria a proximidade do senhor com essas organizações?

Francisco: Tudo bem, mas é como estou te falando à proximidade existe, porém é uma proximidade comercialmente falando, mas, não é alguma coisa para buscar equacionar os problemas e tratar de soluções.

Rose: Mas eles tratam vocês por parceiros, sócios.

Francisco: Só no discurso, no discurso é ótimo, a gente fala tudo. Agora vamos ver o real problema. Agora o cliente por sua vez acha muito mais tranquilo a agência faturar para ele, então o cliente deixa o problema, então joga para a agência. E a agência hoje está com o problema da hotelaria.

Rose: Percebi que o maior problema está no faturamento e o restante vocês conseguem...

Francisco: Temos outros problemas, o faturamento é o maior. Hoje a gente tem problema de acomodação, a demanda aquecida, você não tem prioridade nenhuma e deveria de ter, porque você trabalha o ano inteiro.

Rose: Hoje a hotelaria está bem, com alta ocupação e do outro lado vocês estão com dificuldade...

Francisco: Nós estamos com dificuldade para acomodar os nossos clientes e temos esses outros problemas que estou te falando, de processo de pagamento e vai por aí a fora.

Rose: Quando a situação se inverte, fica mais fácil conversar. Vocês já tentaram resolver esses problemas em outra época?

Francisco: Já tentamos, já fizemos eventos. Esse assunto já está sendo discutido faz tempo. E até agora ninguém tomou nenhuma ação.

Rose: Difícil.

Francisco: Difícil, mas nós estamos lutando. Nós estamos buscando junto à entidade, enviamos uma carta para o FOHB agora estamos esperando resposta.

Rose: Essa relação às vezes parece ser tratada como uma gestão de relações públicas, ela não é de fato participativa nas decisões das empresas.

Francisco: Como eu vejo isso, hoje você tem os hoteleiros, vai dentro do FOHB, ABIH ou alguma coisa do gênero, você tem as agências dentro da ABRACORP e você tem o cliente dentro da ABGEV e outros. Precisaríamos sentar para poder discutir, você senta com o cliente, você senta com o intermediário de agência e depois você senta com o hoteleiro. E se for preciso buscar outros no mercado, como meios de pagamentos, cartão de crédito ou algo do gênero, teríamos que sentar para encontrar a solução. Mas ninguém hoje consegue fazer a convocação para reunir esses grupos.

Rose: Eu teria outras perguntas que já não fazem mais sentido, então vamos passar para o próximo assunto.

Francisco: Como hoje a demanda está super aquecida, nós temos dificuldade não só nas grandes capitais, mas até em cidades que estão em crescimento. Volto a repetir, acho que falta uma maior aproximação dos hoteleiros para saber de fato o que está acontecendo. Eu acho que eles agora eles estão tranquilos, sentados e estão deixando pra lá.

Rose: O senhor representante das agências poderia dizer qual o nível de satisfação de vocês em relação aos hoteleiros?

Francisco: Comigo eu posso dizer que está razoável, como lhe falei, não que nós não temos um relacionamento, um entrosamento, temos. Mas eu acho que ainda falta muita coisa, a gente tem que sentar para discutir. Eu não se eles têm vontade de sentar em uma mesa para discutir, essa é a conclusão que a gente chega.

Rose: Pelo que eu entendi, eles estão muito satisfeitos como vocês e parece que o outro lado espera mais deles.

Francisco: Em questão de vendas, nós somos os maiores vendedores deles, o canal de vendas hoje deles, as agências de viagens estão lá na frente. Então eles têm que estar contente com a gente, agora precisa saber se nós estamos contentes com eles.

Rose: Mas parece que eles acham que sim.

Francisco: Então eles estão com miopia.

Rose: Eles não ouvem o lado de você, é isso.

Francisco: Não, eu acho que não. Eu acho que não estão ouvindo. Como lhe falei, o nosso problema hoje chama faturamento, é gravíssimo o problema de faturamento, a inadimplência é grande. Se ela é grande do cliente para mim, ela é grande das agências para os hoteleiros.

Rose: O senhor acha que por falta de recurso na resolução ou estão tentando tirar vantagem do sistema?

Francisco: Eu acho que não. Para mim o que falta é tentar equacionar o problema, eu não estou pedindo mais comissão ou menos comissão, não é isso. O nosso problema hoje é a carga de trabalho, está muito grande, nós precisamos diminuir essa carga.

Rose: Mas qual é essa carga de trabalho senhor Francisco?

Francisco: Quantos clientes eu tenho entrando nos hotéis e quantos clientes eu tenho saindo dos hotéis. Cada cliente que sai do hotel, eu recebo uma fatura, essa fatura quando chega para mim, ela já chega vencida. Por que você tem problema de correio e por aí a fora. Então meu pessoal tem que pedir prorrogação de prazo, eu tenho que faturar para o meu cliente, eu tenho que receber do meu cliente para pagar o hotel, agora não é uma nem duas. Eu tenho agência que o correio chega com Kombi, você sabe o que é uma Kombi carregada com fatura, ele chega com uma Kombi carregada com fatura. Uma agência recebe do correio uma Kombi por dia só de faturas de hotel, sabe lá o que é isso? Agora esse camarada tem que receber essas faturas, tem que processar no sistema, tem faturar para o cliente dele e tudo mais. Agora ninguém vê isso. Nós precisamos de 45 dias no mínimo da saída do hóspede do hotel para eu poder pagar o hotel.

Rose: E o esforço de vocês é antigo, não se consegue uma solução.

Francisco: No meu front office, a gente tem que ter ferramentas para disponibilizar ao cliente para fazer a reserva e tal. Com isso o que aconteceu, quanto mais eu disponibilizo ferramenta menos pessoal eu preciso para atendimento, porque hoje é tudo on-line. Então eu diminui no meu front office de pessoal e aumentei no meu back office, olha que absurdo isso. O hoteleiro tem que dar uma solução para nós, então acabou eu não faturei mais, essa é a verdade, mas nós temos que ter isso como um mercado. Não pode ser a agência A não fatura, a B fatura, não dá, aí a gente bagunça o mercado, nós precisamos de diretriz e para

isso temos que sentar e resolver esse problema. E veja que o movimento nosso de hotel é 33% do nosso negócio, o aéreo é maior, mas o aéreo já está equacionado. O aéreo hoje tem ferramentas, têm meios de pagamento, o problema nosso é hotelaria.

Rose: O aéreo já está resolvido?

Francisco: E é o que representa 60% do nosso negócio, 1/3 do nosso negócio é que está complicado.

Rose: O senhor falou do on-line, hoje existe uma participação grande de vendas on-line?

Francisco: Eu tenho que ter. Eu tenho que disponibilizar para o meu cliente ferramentas para que ele possa ver os hotéis que estão disponíveis no sistema, ele quer ver preço, infra do hotel. Só que na hotelaria eu dependo de um intermediário e no aéreo não, eu entro no inventário da companhia aérea trago ela para cá e faço a reserva e tudo mais. O ideal é que a gente tivesse isso também com a hotelaria. Seria muito mais produtivo, nós ganharíamos agilidade e uma série de coisa.

Rose: Hoje as redes sociais têm um poder de influência forte nos negócios?

Francisco: Ainda não. No corporativo ainda não, pode ser que no de mercado de lazer tenha.

Rose: Eu faço o curso de hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi. A hotelaria fala muito em hospitalidade, na forma de receber o convidado. O senhor viria dentro desse relacionamento alguma atitude de hospitalidade?

Francisco: Existe. Algumas redes trabalham mais do que outras nesse sentido. Só que elas trabalham com as unidades e essas unidades são autônomas, então se muda um gerente, ela muda tudo. Você pode reparar que não existe um padrão na rede como um todo, cada unidade é um estilo.

Rose: E essa diferença deve refletir no atendimento ao cliente.

Francisco: Por exemplo, eu tenho um cliente que usa muito aquela unidade, mudou o gerente e aí o cliente diz que não quer mais trabalhar com outra rede. Por quê? Porque foi mal atendido, você tem que olhar tudo, hospedagem, A&B, eventos. Ele tem que olhar tudo aquilo que ele oferece, não adianta ele ser bom em hospedagem e ser péssimo em eventos.

Rose: As redes internacionais que primam pela padronização conseguem ter um atendimento melhor?

Francisco: Também não, também tem seus problemas. O que falta, você tem no Brasil não sei quantas mil agências e formamos a ABRACORP e aí eles dizem, vocês são importantes, mas que importância é essa. Por exemplo, eu ligo em um hotel e falo que sou da ABRACORP, eles nem sabem o que é ABRACORP. Então faltou o que? Faltou você instruir seu pessoal, parte da própria gerência da empresa.

Rose: Por isso que falei do tratamento com o hóspede em que eles têm a fidelização e conhecer um pouco mais esse hóspede e isso parecer ser real.

Francisco: Mas não é geral. Ainda falta, falta muito treinamento. Se falta no topo da pirâmide, imagina a base? É complicado, você tem que olhar tudo, desde a entrada até a saída do hotel, essa é minha visão, eu como cliente e como consultor de viagem. O estacionamento, você ouve cada absurdo, mas o estacionamento é terceirizado, você ouve cada absurdo. Outro dia eu fiz uma reserva dentro do CM NET, um hotel de uma cadeia em Salvador, a diária R\$300,00, tudo bem, mandamos o voucher para o cliente e ele chega ao hotel. E aí ele escuta o recepcionista dando uma tarifa de R\$190,00 para outra pessoa. Senhor o que é isso? É que nós estamos com uma tarifa de inauguração e já faz dois meses e tal. Mas eu estou pagando R\$300,00. Então vamos fazer o seguinte, vamos cancelar essa e senhor faz outra e paga aqui direto. E onde fica a agência e como eu vou me explicar perante o cliente?

Rose: O senhor poderia citar alguma vantagem do relacionamento da agência com a hotelaria?

Francisco: A vantagem é que nós temos hoje é o canal aberto, só falta nós nos comunicarmos melhor. A comunicação não está correta, pode ser que o erro também seja do nosso lado. Mas nós temos que olhar todos aqueles que fazem parte da cadeia para que possamos ter uma comunicação.

Rose: Qual a vantagem do relacionamento para o hotel?

Francisco: Quanto mais próximo o relacionamento que eu tenha com A ou B, claro que eu vou priorizar ele no meu negócio.

Rose: Senhor Francisco muito obrigada.

Francisco: Espero ter contribuindo com o seu trabalho.

Rose: O senhor gostaria de acrescentar alguma coisa?

Francisco: Para essas cadeias, principalmente as brasileiras eu acho que eles têm uma boa oportunidade, porque as cadeias internacionais são engessadas pelas próprias políticas e as nacionais levam vantagens nesse sentido e eu acho que elas não aproveitam essas vantagens, eles têm mais jogo de cintura, poderiam explorar mais isso. Tem independência muito maior do que as internacionais, eu vejo isso como uma grande oportunidade para eles.