

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
LILIANE AMIKURA YATSU**

***OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A
COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS
STAKEHOLDERS***

**São Paulo
2017**

LILIANE AMIKURA YATSU

**OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A
COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS
STAKEHOLDERS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração **Hospitalidade** e linha de pesquisa **Hospitalidade na Competitividade em Serviços**, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

**São Paulo
2017**

LILIANE AMIKURA YATSU

**OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A
COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS
STAKEHOLDERS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração **Hospitalidade** e linha de pesquisa **Hospitalidade na Competitividade em Serviços**, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada
Universidade Anhembi Morumbi

Nome do convidado/titulação/IES

Nome do convidado/IES

“Estudar é polir a pedra preciosa...”

Confúcio

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão envolve todas as pessoas que fizeram parte da minha vida no decorrer da elaboração dessa dissertação, que foi um trabalho complexo, mas que valeu a pena, pois representou também um estudo sobre a minha ascendência e me trouxe esclarecimentos importantes sobre determinadas posturas na cultura japonesa.

Dedico este trabalho ao meu pai, o qual sou extremamente grata pelos ensinamentos e hoje, portando o mal de Alzheimer ainda me ensina a viver, dia após dia, mesmo partindo aos poucos.

Agradeço à minha mãe, minha fortaleza, minha motivação diária; ao meu marido Alessandro e ao meu pequeno Enzo por estarem comigo, mesmo nos momentos de minha ausência para dedicar-me aos estudos.

À minha orientadora, Prof. Elizabeth Wada, que me surpreendeu com todos seus conhecimentos e me incentivou a pesquisar sempre.

A todos os professores que ministraram suas aulas no Mestrado, que contribuíram para o meu aprendizado; aos meus colegas de sala que se tornaram amigos e praticaram a hospitalidade comigo; ao meu Coordenador Alciney que sempre acreditou no meu potencial, me incentivou e me deu a flexibilidade que eu precisava para concluir este trabalho e sempre a Deus, que nunca me desampara quando preciso de forças para prosseguir.

RESUMO

O desenvolvimento desta pesquisa empírica, de caráter quali-quantitativo, principiou-se na observação da hospitalidade praticada pelos japoneses, o *omotenashi*. A problemática da pesquisa se estabelece com a seguinte questão: De que forma a hospitalidade ao estilo japonês influencia a competitividade dos serviços sob a lente dos *stakeholders*? Dentro desse contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar a relação da hospitalidade baseada no *omotenashi* com a competitividade dos serviços do ponto de vista do anfitrião, que neste caso é a empresa e como objetivos específicos busca estudar a conceituação de hospitalidade, compreender o *omotenashi* e verificar como a relação entre hospitalidade e *omotenashi* pode trazer competitividade na prestação de serviços de uma empresa. Foram criadas três proposições: (P1) A competitividade de uma organização japonesa no Brasil quando a mesma adota o *omotenashi*, é percebida pelo cliente. (P2) Para o cidadão japonês o *omotenashi* não é um diferencial, pois já faz parte de sua cultura, portanto, de seu cotidiano. (P3) Os japoneses têm um ponto de vista diferente do que é ser hospitaleiro, porém primam em fazer o melhor para atender e satisfazer o próximo. Como metodologia, optou-se por uma pesquisa empírica, qualitativa-quantitativa, de caráter exploratório, com adoção do método de estudos de casos múltiplos conforme proposto por Yin (2010). O levantamento de evidências foi realizado de forma bibliográfica, documental e por meio do *survey* desenvolvido em 2015 pelos autores Asli D. A. Tasci e Kelly J. Semrad, da Universidade de Central Florida, que foi traduzido para o idioma japonês, além de entrevistas. O protocolo proposto para pesquisa foi elaborado a partir do método de caracterização proposto por Bardin (2011), que serviu como base para posterior análise dos conteúdos gerados pelo *survey* e pelas entrevistas.

Palavras-chave: Hospitalidade. *Omotenashi*. Serviços. Competitividade. *Stakeholders*.

ABSTRACT

The development of this empirical research, of qualitative and quantitative character, began in the observation of the hospitality practiced by the Japanese, the *omotenashi*. The research question is: How the Japanese style of hospitality influences the competitiveness in services under the lens of stakeholders? Within this context, this research has as main objective to identify the relationship of hospitality based on the *omotenashi* with the competitiveness of services from the host's point of view, which in this case is the company and as specific objectives the aim is to study the conceptualization of hospitality, understand the *omotenashi* and verify how the relation between hospitality and *omotenashi* can bring competitive advantage in the provision of services of a company. Three propositions were created: (P1) The competitiveness of a Japanese organization in Brazil when it adopts *omotenashi* is perceived by the client. (P2) For the Japanese citizen the *omotenashi* is not a differential, due it is already part of the culture, therefore, of his daily life. (P3) The Japanese have a different point of view of what is to be hospitable, but they do their best to attend and satisfy the others. The research methodology is an empirical, qualitative and exploratory research, adopting the multiple case study method as proposed by Yin (2005). The collection of evidences was held through bibliographic research, documents and through a survey developed in 2015 by the authors Asli D. A. Tasci and Kelly J. Semrad, of University of Central Florida, which was translated to Japanese and interviews. The proposed research protocol was developed with the characterization method proposed by Bardin (2011), which served as a basis for further content analysis of the content generated by the survey and interviews.

Key-words: Hospitality. *Omotenashi*. Services. Competitiveness. *Stakeholders*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atividades referentes à hospitalidade	25
Figura 2 – Modelo de Kano	41
Figura 3 – Processo produtivo da empresa	51
Figura 4 - Visão gerencial da empresa	51
Figura 5 - Mapa de <i>stakeholders</i>	52
Figura 6 – Processo de formulação estratégica dos <i>stakeholders</i>	53
Figura 7 - Tipologia de <i>stakeholders</i>	54
Figura 8 – <i>Scree plot</i> para verificação do n ^o de fatores.....	65
Figura 9 – Mapa de <i>stakeholders</i>	72
Figura 10 – Logomarca Quickly Travel.....	80
Figura 11 – Logomarca Japan Airlines (JAL).....	81
Figura 12 – Logomarca Tunibra Travel.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais autores e órgãos consultados para fundamentação teórica do Capítulo 1	17
Quadro 2 - Principais autores e órgãos consultados para fundamentação teórica do Capítulo 2	42
Quadro 3 - Categorização para roteiro de entrevistas com especialistas em <i>omotenashi</i>	75
Quadro 4 - Categorização para roteiro de entrevistas com gestores estratégicos...	77
Quadro 5 - Categorização para roteiro de entrevistas com Grupos 2 e 3.....	79
Quadro 6 – Legenda de identificação dos entrevistados.....	85
Quadro 7 – Síntese de resposta das especialistas.....	92
Quadro 8 – Síntese de resposta dos gestores (Grupo 1).....	98
Quadro 9 – Síntese de resposta dos <i>stakeholders</i> (Grupo 2, 3 e 4) - Quickly Travel..	106
Quadro 10 – Síntese de resposta dos <i>stakeholders</i> (Grupo 2 e 3) – Japan Airlines...	107
Quadro 11 – Síntese de resposta dos <i>stakeholders</i> (Grupo 2, 3 e 4) - Tunibra	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz fatorial.....	65
Tabela 2 – Índices de ajustamento do modelo.....	66
Tabela 3 – Análise de validade discriminante do modelo	67
Tabela 4 – Descrição dos participantes	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV – Associação Brasileira das Agências de Viagens.....	221,226
ABRACORP – Associação Brasileira de Viagens Corporativas.....	221
FAVECC – Fórum Agências de Viagens Especializadas em Conta Comercial.....	221
LATO - <i>Latin America Tour Operator</i>	83, 218
MICE - <i>Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions</i>	80, 228

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 HOSPITALIDADE E OMOTENASHI	17
1.1 <i>Hospitalidade</i>	17
1.2 <i>Omotenashi</i>	25
1.2.1 <i>O Omotenashi para as olimpíadas 2020</i>	32
1.3 <i>Hospitalidade e omotenashi</i>	35
2 SERVIÇOS, COMPETITIVIDADE E STAKEHOLDERS	42
2.1 <i>Serviços</i>	42
2.2 <i>Competitividade</i>	47
2.3 <i>Stakeholders</i>	49
2.4 <i>Serviços, competitividade e stakeholders</i>	56
3 MÉTODO	59
3.1 <i>Protocolo de pesquisa</i>	60
3.2 <i>Categorização</i>	74
3.3 <i>Objetos de estudo</i>	79
4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	85
4.1 <i>Apresentação dos entrevistados</i>	85
4.2 <i>Análise dos resultados</i>	89
4.2.1 <i>Verificação das proposições</i>	111
4.3 <i>Discussão de resultados</i>	114
CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	134
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	141
APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	155

INTRODUÇÃO

O conceito de hospitalidade pauta-se na relação entre dois atores cujo relacionamento é estabelecido diante das regras e contextos da história, com registros de diferentes ordens: religiosos, morais, sociais e comerciais, que vão desde a ideia do dever sagrado de receber o estrangeiro que se encontra longe do seu local de domicílio (Salles, Bueno e Bastos, 2010) até nos lugares onde as trocas comerciais acontecem.

A hospitalidade para autores como Baptista (2008), Brotherton e Wood (2004), Camargo (2004), Derrida (1999), Gotman (2009), Grinover (2002), Lashley e Morrison (2004), Montandon (2011), O'Mahony (2015), Quadros (2011), Selwyn (2004), Telfer (2004) é interpretada como o acolhimento, gentileza, cortesia e uma virtude que se espera do outro. Avena (2006), assim como Boff (2005) e Camargo (2004) afirmam que o acolhimento é um "fato social", pois os sujeitos são seres sociais, com dificuldade de viverem isolados. O acolhimento remete também à hospedagem, mas não se configura como exclusivo a esta atividade. Na verdade, o acolhimento se estende a qualquer setor de serviços e às práticas de sociabilidade; possui sua origem nas relações sociais e na cultura, e cada povo a concebe de forma diferente.

Montandon (2011) no prefácio da obra *O Livro da Hospitalidade* afirma que a hospitalidade é uma maneira de viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis, portanto, a hospitalidade pode variar conforme os diversos tipos de cultura, que está relacionada a valores, sentimentos e crenças compartilhados por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais. Portanto, a cultura nacional é definida como valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região (TANURE, 2005).

A apresentadora e jornalista franco-japonesa, Christel Takigawa, conseguiu a atenção do mundo quando discursou sobre a razão de Tóquio sediar as olimpíadas de 2020, pois abordou a hospitalidade singular do povo japonês, encantando seus conterrâneos.

Esse encantamento provém das práticas do *omotenashi* no Japão, que de acordo com Shudo (2013), aos olhos dos japoneses parece óbvio, mas para o estrangeiro que visita o Japão é um encanto, algo admirável e por isso, despertou-se o interesse por desenvolver este estudo.

A palavra *omotenashi* é utilizada para traduzir a hospitalidade ao espírito japonês, que em sua essência significa o anfitrião fazer o melhor possível para receber bem o visitante, sem segundas ou terceiras intenções, ou seja, de forma pura. Na tradução da palavra, *omote* tem o significado de superficial e *nashi*, de menos, ou seja, algo não superficial. Do ponto de vista da hospitalidade, diz-se que é uma prestação de serviço sem expectativa de algo em troca ou de recompensa, com o coração puro (BELAL, SHIRADA e KOSAKA, 2013).

O *omotenashi* é uma filosofia de vida, transmitida entre as gerações de forma sutil, delicada e quase discreta (HIGUCHI, 2015), ou ainda, a maneira japonesa de tratar um convidado, que mescla as boas-vindas com acolhimento, entendimento e principalmente, respeito ao próximo.

Diante das práticas de *omotenashi* e dos estudos sobre hospitalidade, observou-se que seu entendimento fundamental está no relacionamento construído entre anfitrião e hóspede, de forma mais genuína, no relacionamento entre pessoas (CAMARGO, 2015; LASHLEY, 2004), logo, a hospitalidade pode ser apresentada por meio da prestação de serviços e oferta de produtos, pois um anfitrião hospitaleiro pode fazer com que o cliente retorne, além de que por meio da qualidade desta hospitalidade prestada é possível aumentar a satisfação com a oferta de serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2006), bem como desenvolver uma forte ligação entre os prestadores de serviços e clientes, porque é difícil de ser imitada por empresas concorrentes.

Ao abordar a hospitalidade que tem seu conceito voltado para uma relação entre pessoas, faz-se necessário identificar o conceito de *stakeholder*, uma vez que a pesquisa em questão tem o ponto focal na empresa anfitriã e seus *stakeholders*. Sua abordagem inicial é apresentada por Freeman que propõe que *stakeholders* são todos aqueles que afetam ou são afetados pelas ações das empresas e podem ser representados por funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que ajudam ou prejudicam a organização (FREEMAN, 1984). Portanto, a hospitalidade quando presente na relação entre empresa e seus *stakeholders* pode contribuir para a competitividade de seus serviços, pois permitem que as empresas criem uma competição estratégica por meio de um serviço exemplar. (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2014).

A partir desse contexto, da estadia da pesquisadora no Japão e a importância da prática da hospitalidade na prestação de serviços, mostrando que por meio do

omotenashi, alguns ensinamentos como a antecipação de uma necessidade do cliente e o atendimento personalizado podem funcionar como elementos de satisfação das expectativas dos clientes, despertou-se o interesse por esse tema e após identificação das palavras-chave, instigou-se a busca de respostas para a seguinte problemática: de que forma o *omotenashi* (espírito japonês da hospitalidade) influencia a competitividade dos serviços sob a lente dos *stakeholders*?

Com base nos conceitos apresentados, chegou-se ao objetivo geral da pesquisa, que buscou identificar a relação da hospitalidade baseada no *omotenashi* com a competitividade dos serviços, sob a lente dos *stakeholders*, ou seja, sob a ótica do anfitrião, que nesse caso é a empresa. Como objetivos específicos apresenta-se:

- Estudar a conceituação de hospitalidade;
- Compreender o *omotenashi*;
- Verificar como a relação entre a hospitalidade e o *omotenashi* pode trazer competitividade na prestação dos serviços de uma empresa.

Com o intuito de compreender a relação da hospitalidade baseada no *omotenashi* e para testar as proposições criadas para o problema, serviram como base para esse estudo, um instrumento de pesquisa (*survey* de escala de importância) desenvolvido em 2015 pelos autores Asli D. A. Tasci e Kelly J. Semrad, da Universidade de Central Florida, que foi traduzido para o idioma japonês e representou a parte quantitativa desse trabalho, entrevista com duas especialistas no estudo sobre o *omotenashi* e gestores de três empresas que apresentam relação com os japoneses, representando a parte qualitativa.

O *survey* e as entrevistas representaram a coleta de dados primários.

Apresentam-se abaixo as proposições para o problema dessa pesquisa:

(P1) A competitividade de uma organização japonesa no Brasil quando a mesma adota o *omotenashi*, é percebida pelo cliente.

(P2) Para o cidadão japonês o *omotenashi* não é um diferencial, pois já faz parte de sua cultura, portanto, de seu cotidiano.

(P3) Os japoneses têm um ponto de vista diferente do que é ser hospitaleiro, porém primam em fazer o melhor para atender e satisfazer o próximo.

A fim de solucionar o problema da pesquisa e cumprir os objetivos estabelecidos, optou-se pela realização de uma pesquisa empírica, qualitativa e de caráter exploratório, com a utilização do método de estudo de casos múltiplos, proposto por Yin (2010).

Na primeira etapa desta pesquisa realizou-se o levantamento bibliográfico em livros, artigos, dissertações, teses e documentos on-line nas bases do Google Acadêmico e do Periódico CAPES, utilizando-se as palavras-chave hospitalidade, *omotenashi*, serviços, competitividade e *stakeholders*. A partir dos resultados gerados no idioma inglês e português, pela base *Scopus*, foram selecionados alguns materiais/artigos para construção do referencial teórico deste estudo.

Na segunda etapa, realizou-se o método de categorização de Bardin (2011), que serviu como ferramenta para a posterior análise de conteúdo sobre as informações coletadas nos procedimentos de campo (entrevistas).

A terceira etapa desta pesquisa foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos conforme método preconizado por Yin (2005). Para o autor, o objetivo de um estudo de caso é “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

Serão apresentados quatro capítulos que abordarão os conceitos norteadores e o desenvolvimento da pesquisa. O primeiro capítulo, intitulado de **Hospitalidade e Omotenashi**, abordará a conceituação de hospitalidade, bem como os preceitos do *omotenashi* e suas relações.

O segundo capítulo, intitulado de **Serviços, Competitividade e Stakeholders**, conceitua os três termos, focando a hospitalidade no domínio comercial; relaciona a prestação de serviços e a hospitalidade; discorre sobre diferencial competitivo e contextualiza sobre o papel dos *stakeholders* na gestão dos negócios.

O terceiro capítulo, intitulado de **Método**, caracteriza a pesquisa de acordo com os métodos utilizados para a abordagem do problema quanto à natureza dos objetivos, ao protocolo de pesquisa, à categorização que servirá como ferramenta para a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), das informações coletadas nos procedimentos de campo (*survey* e entrevistas).

O quarto e último capítulo, intitulado de **Estudo de Casos Múltiplos**, apresentará os entrevistados das empresas selecionadas como objetos de estudo, e com base na análise de resultados, serão verificadas as proposições apresentadas neste estudo e os resultados da pesquisa serão discutidos.

Para a academia, a pesquisa é relevante por abordar um tema pouco explorado pela literatura até o momento e por oferecer dados que poderão estimular estudos posteriores. No que tange à relevância social, a abordagem do *omotenashi* é uma forma de compreendê-lo e valorizá-lo por suas práticas, importantes para o relacionamento entre as pessoas e o respeito ao próximo. Para a área de negócios, os resultados da pesquisa retratam a representatividade da hospitalidade na competitividade dos serviços, podendo estimular outras empresas a praticá-la.

1 HOSPITALIDADE E *OMOTENASHI*

Este capítulo conceitua a hospitalidade sobre os diferentes pontos de vista dos estudiosos da área.

Na sequência são abordados os conceitos e as práticas do *omotenashi* buscando-se estabelecer as relações entre ambas – a hospitalidade e o *omotenashi*.

Para construção do referencial teórico, foram utilizados os autores apresentados no Quadro 1 abaixo.

Palavras-chave	Autores, Associações e Instituições
Hospitalidade	Baptista (2008), Brotherton (2004), Camargo (2004), Derrida (1999), Gotman (2009), Grinover (2002), Lashley (2004), Lévinas, Montandon (2011), Morrison (2004), O'Mahony (2015), Quadros (2011), Selwyn (2004), Telfer (2004), Wood (2004)
<i>Omotenashi</i>	Belal, Shirahada e Kosaka (2013), Hay (2015), Higushi (2015), Japan Airlines (JAL), Kanebo, Kouamé (2011), Lexus, Takigawa (2013), Wada (2015)

Quadro 1: Principais autores e órgãos consultados para fundamentação teórica do Capítulo 1

Fonte: Elaborado pela autora

1.1 Hospitalidade

A hospitalidade supõe a acolhida; é uma das leis superiores da humanidade, é uma lei universal. Acolher é permitir, sob certas condições, a inclusão do outro no próprio espaço (GRINOVER, 2006, p. 29-30) e por isso pode ser compreendida como a relação entre indivíduos, na qual um representa o anfitrião e o outro, aquele que é acolhido, refere-se a outra pessoa, seja o desconhecido, o estrangeiro, o visitante ocasional ou o amigo, o parente, o vizinho, o colega de trabalho, o cliente, “alguém”, que possa questionar coisas, contestar e chamar à atenção (BAPTISTA, 2008).

Avena (2006), Boff (2005) e Camargo (2004) dizem que o acolhimento é um “fato social”, pois os indivíduos são seres sociais, com dificuldade de viverem isolados. O acolhimento está presente na hospedagem e se estende a qualquer setor de serviços e às práticas de sociabilidade, possui sua origem nas relações sociais e na cultura, e cada povo a concebe de forma diferente (GASTAL, COSTA, MACHADO, 2010).

Os estudos, segundo informação verbal de Camargo (2015, 2017), mostram que o conceito de hospitalidade vem do hindu europeu, com surgimento no período neolítico, por volta de 8.000 a.C.

Para abordar a importância da hospitalidade na Inglaterra do início da era moderna, Heal (1990) destaca o tratamento dado aos viajantes, cuja expressão de hospitalidade daquele tempo tinha muito em comum com a Roma clássica, pois em ambas localidades, “uma boa acolhida era parte indispensável do comportamento cotidiano de cidadãos líderes” (HEAL, 1990, p. 2).

A distribuição de alimentos e bebidas aos vizinhos e aos pobres auxiliavam na manutenção da coesão social. As festas também tinham um papel relevante na garantia de que a mutualidade e a obrigação social eram respeitadas na Inglaterra Medieval (HEAL, 1990), então dizia-se que a hospitalidade ajudava a manter relacionamentos de poder baseados nas elites familiares.

Partindo-se para outro continente, é possível observar a tradição do *potlatch*:

A palavra vem do jargão *chinook* e significa doar, ou um dom. Nos Estados Unidos e no Canadá, tribos indígenas praticavam uma forma de hospitalidade que envolvia festa e dança, bem como a distribuição de bens, conforme o status social do doador. A tradição do *potlatch* tinha uma função redistributiva, pois os alimentos e bens adquiridos em excesso por aristocratas eram dados a outros do clã ou do grupo. Status e prestígio eram adquiridos conforme a quantidade doada pelos anfitriões, portanto, não era a quantidade de riqueza adquirida que mostrava o status das famílias, mas sim a quantidade de recursos doados. A hospitalidade por intermédio das festas e cerimônias fornecia um indicador de prestígio e de posição social (LASHLEY, 2015, p. 77).

Plentz complementa que:

O *potlatch*, um sistema de dádivas, de dar e receber, precursor de uma análise sobre hospitalidade, foi suficientemente estudado por Mauss no que se refere à forma do contrato em tribos do noroeste americano. Mas ele é bem mais amplo que um fenômeno jurídico, é um daqueles que se pode chamar de “total” (MAUSS, 2002): ele é religioso, devido à relação que se tem com os deuses e espíritos que eles “trocam”; é econômico, do ponto de vista de que essas transações possuem valor e importância; e é também um fenômeno social, pois reúne tribos, famílias, clãs, ou seja, grupos que se confraternizam e trocam. Podemos dizer, então, que o estudo do *potlatch*, ou sistema de dádiva, supõe três formas que estão interligadas e que dependem mutuamente: a obrigação de dar, a obrigação de receber e a obrigação de retribuir. A “obrigação de receber” não é menos constringente. Não

existia o direito de recusar uma dádiva, de recusar o *potlatch*, mas ao contrário, toda dádiva era sempre aceita e mesmo louvada. O autor coloca que receber uma dádiva é como um “peso nas costas”, é aceitar um desafio e certamente pode-se aceitá-lo porque se tem a certeza de retribuir, de provar que não se é desigual. Abster-se de dar, como se abster de receber, é faltar a um dever, assim também como o é se abster de retribuir. A existência dessa obrigação constante e a preocupação em receber algo eram muito significativas, pois se sabia da importância de devolver. O sentimento que isso causava nas pessoas era algo muito forte, uma cultura atribuída de geração em geração. Essa obrigação, no entanto, ao mesmo tempo, também era um prazer. (PLENTZ, 2005, p. 54).

Em contrapartida, Barnett (1938) traz outra percepção sobre a prática do *potlatch*:

*[...] we realize that the materials of the potlatch are not intended to satisfy the hunger and comfort wants of the guests, but first and foremost to satisfy the prestige demands of the host, and secondarily that of the individual guests.*¹ (BARNETT, 1938, p. 351)

Ao alimentar os vizinhos, inquilinos e pobres, os senhores feudais esperavam uma obrigação mútua dos beneficiários e o que é mais importante, o estrangeiro deveria ser acolhido e receber abrigo, alimento e bebida, conforme exigido pelo comportamento cultural e pelos ensinamentos do Cristianismo (HINDLE, 2001). Costumava-se sugerir que Cristo bateria à porta do anfitrião trajado como um mendigo e, se a ele fosse negada hospitalidade, os anfitriões teriam todas as suas propriedades tomadas.

A respeito da hospitalidade envolvendo religiões, Lashley expõe que:

A prática da hospitalidade em ambientes onde era improvável que o hóspede pudesse pagar, o papel do anfitrião era fundamental. Na verdade, muitas das histórias bíblicas defendem a generosidade dos anfitriões em contextos onde não era possível esperar por reembolso (CASSELBERRY, 2009). Por exemplo, Abraão generosamente recebeu três estranhos que revelaram ser anjos (Gênesis 18). Em outro ponto da narrativa, Ló retardou a destruição de Sodoma e Gomorra porque havia oferecido hospitalidade e proteção a dois visitantes, que mais tarde foram identificados como anjos (Gênesis 19). Por meio das histórias dos israelitas, argumenta-se que com suas experiências de mobilidade e pelo fato de serem estranhos em terras estrangeiras, eles desenvolveram uma forte consciência sobre a necessidade de oferecer hospitalidade e de dar alimento, bebida e

¹ Percebemos que os materiais do *potlatch* não se destinam a satisfazer a carência de alimento e conforto dos convidados, mas antes de mais nada para satisfazer as exigências de prestígio do anfitrião e posteriormente dos convidados individualmente. (Tradução livre da autora)

hospedagem aos estrangeiros e aos necessitados. O crente verdadeiro oferece hospitalidade aos estranhos para honrar a Deus (JAFAR, 2014). Esses atos de generosidade, de pessoas compartilhando ou dando tudo o que têm ao estranho, supõe-se que sejam uma perspectiva exclusiva dos fiéis, mas na realidade podem ser vistos como uma característica de todas as religiões. Na verdade, a história dos hóspedes revelando serem Deus, deuses ou anjos é um tema comum encontrado em todas essas parábolas religiosas. Atos de extrema generosidade ao estranho resultam em recompensa excessiva ou, diferentemente, o fracasso em ser hospitaleiro resulta na perda dos bens do anfitrião. A tradição ensina que mesmo os mais pobres devem oferecer ao menos três coisas: palavras doces, um lugar para sentar e refrescos (no mínimo, água). Há outro ensinamento que diz que “mesmo a um inimigo deve ser oferecida hospitalidade apropriada se ele vier à sua casa. Uma árvore não nega sua sombra mesmo àquele que veio cortá-la” (Mahabharata 12.372). (LASHLEY, 2015, p. 75-77)

Boff (2005) em sua publicação “O Mito da Hospitalidade” cita que a preocupação de receber o forasteiro/estrangeiro pode advir do receio de ser Zeus travestido de peregrino. Ulisses, em sua odisseia, quando chegava a algum porto questionava se seria objeto de hospitalidade. Em qualquer situação, o encontro entre um anfitrião e um hóspede sempre será uma relação humana/interpessoal, entretanto a análise da cena é importante para se identificar a ausência ou a presença da hospitalidade, ainda que encenada.

Nas sociedades pré-industriais, o acolhimento e o tratamento gentil dado aos estrangeiros era muito valorizado na maioria dos contextos, porém conforme Heal (1990), as razões nem sempre foram exclusivamente altruístas. Receber estranhos em casa ajudava a monitorar o comportamento dos forasteiros.

A partir de uma perspectiva religiosa mais contemporânea, Lashley (2015) diz que:

Nouwen (1998) contrasta a compreensão inglesa de ‘hospitalidade’ com a alemã e a holandesa, que nesses dois últimos casos, as palavras que traduzem a noção de hospitalidade indicam a prática da liberdade e da amizade para com os hóspedes. O autor apresenta sua definição de hospitalidade como sendo “primariamente a criação de um espaço livre onde o estranho pode entrar e tornar-se um amigo” (NOUWEN, 1998, p. 49), ou o gesto de prover ao hóspede um espaço espiritual, físico e emocional. Declara que a hospitalidade genuína envolve o dar generoso, sem preocupação com retorno ou reembolso. Ainda mais importante é a compreensão de que a hospitalidade não se preocupa com reciprocidade. Hospedar, para Nouwen (1998, p. 78), tem a ver com escutar, com permitir que as pessoas sejam elas mesmas e com dar a elas espaço para “cantarem suas próprias

canções, falarem sua própria língua, dançar suas próprias danças... não um convite sutil para adotar o estilo de vida do anfitrião, mas uma chance para expressarem o seu próprio estilo de vida”. Hospitalidade “tem a ver com trazer convidados para o nosso mundo, respeitando suas próprias condições”. (LASHLEY, 2015, p. 75-77).

Camargo (2004) afirma que hospitalidade é o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural, considerando também as implicações presentes nesse relacionamento humano, que envolvem a relação com o outro e a relação com o lugar (BAPTISTA, 2008).

Baptista (2008) diz que por definição, os lugares de hospitalidade são lugares abertos ao outro:

O local de residência, a paisagem envolvente, as cores, os sons e os cheiros da rua ou do bairro, as narrativas da “nossa gente”, as tradições e os hábitos da “nossa comunidade”, funcionam como nutrientes preciosos do caldo de humanidade que fecunda a singularidade subjetiva e faz a identidade dos lugares (BAPTISTA, 2008, p. 6).

Segundo Dencker (2004), o lugar é configurado pelas trocas sociais, pois os indivíduos precisam uns dos outros para sobreviver e é nesse espaço que imaginam e produzem a sociedade em que vivem, por isso a hospitalidade está intrinsecamente ligada ao ser humano, mas é preciso lembrar que quando se fala em hospitalidade se fala também em fronteira porque hospitalidade é basicamente receber, acolher o “outro” no seu espaço – Godbout define hospitalidade como a “dádiva do espaço”.

Quem recebe o outro em sua casa, em seu Estado, em seu país, em sua empresa obedece um ritual culturalmente codificado e que vai gerar um compromisso – compromisso de retribuir, de ser grato – e é a condução correta desse ritual que redirecionará a relação. Em todas as culturas encontramos fórmulas de acolhimento que sinalizam uma proposta de paz, de vínculo, de acolhimento que na maioria [dos casos] não devem ser tomadas “ao pé da letra”: “sinta-se em casa”; “a casa é sua”; “apareça sempre”...Essas transposição de fronteiras – o outro no meu espaço – eu no território do “outro” implica em um complexo fenômeno de tradução das diferenças, de conciliação e adaptação dessas diferenças e é a Hospitalidade, o acolhimento que assegura a ligação (sempre frágil) entre os dois mundos. [Como já afirmado] para Godbout (1999) a hospitalidade é a dádiva do espaço – um espaço que cria, que favorece e que estimula as relações sociais. (BUENO, 2016, p. 6).

A complexidade do tema traz a importância da hospitalidade e o seu valor para outras práticas possíveis seja no turismo, na hotelaria, nos negócios, na busca de uma sociedade em que a solidariedade e o respeito sejam mais praticados. Com isto, ela poderá resgatar as regras da boa convivência, do bem-estar, da cordialidade e da qualidade de vida por tanto tempo esquecidas pelas pessoas e pelos espaços em que convivem. (PLENTZ, 2005, p. 56-57).

No seguimento do convite feito por Derrida, revisitamos então a noção kantiana de cosmopolitismo, tentando agora dar a ela uma perspectiva no contexto de uma comunidade planetária que desejamos inclusiva, democrática, tolerante, solidária e pacífica. O desafio em causa passará, justamente, pela inscrição dos imperativos éticos decorrentes da necessidade de criação de uma comunidade civil ética, tal como foi pensada por Kant, num horizonte de cidadania marcado pelos ideais de paz e solidariedade entre pessoas e povos. (BAPTISTA, 2005, p. 19).

Para tratar do bem-estar, Lashley (2004) coloca que a hospitalidade genuína está ligada a valores como generosidade, beneficência e obrigações mútuas, o autor ainda conta que em 1997 foi definido pelo conselho de Nottingham, que a hospitalidade é uma troca contemporânea, idealizada para aumentar o bem-estar entre as partes. Entretanto, de acordo com Gotman (2009), como qualidade moral, a noção de generosidade não é universal, mas regulada por códigos culturais.

Ainda na concepção de Gotman (2009), a falta de generosidade é um insulto ao acolhido, mas igualmente, acrescenta-se ao anfitrião. Honrar o hóspede, fazer o máximo por ele, confere simultaneamente prestígio àquele que convida. Na esfera comercial, “fazer sempre mais” pelo cliente é tentar segurá-lo por mais tempo, mas também realça o prestígio do estabelecimento anfitrião. Esta obrigação de excelência, de “*plus*”, que recomenda ir além da simples equivalência qualidade-preço é uma característica da dádiva em virtude da qual não basta simplesmente dar conta dos deveres, mas fazer mais, fazer um sacrifício, e assim marcar claramente a ausência de hostilidade. É a razão de ser da decoração com a qual se recebe um hóspede, de todas as formas, diferente da funcionalidade prática da vida cotidiana. A dádiva e, portanto, a hospitalidade exige “extras”. (GOTMAN, 2009, p. 12-13).

Selwyn (2004) complementa a ideia dos demais autores quando diz que a hospitalidade tem a função de estabelecer um novo relacionamento ou promover uma

relação já estabelecida, é resultado de uma troca de produtos ou serviços, material ou simbólica, entre os que provêm a hospitalidade, seja o anfitrião ou o visitante.

Lashley (2004) propõe classificar os ambientes onde acontece a hospitalidade por domínios social, privado e comercial, no qual cada domínio “representa um aspecto da oferta de hospitalidade, que é tanto independente como sobreposto” e ainda Camargo (2004, p. 84) complementa com mais um domínio, o virtual.

A hospitalidade no domínio social diz respeito ao relacionamento perante à convivência na sociedade, baseada em regras e comportamentos da época, como por exemplo, o valor que se dá àquele que hospeda os forasteiros varia ao longo do tempo e entre as sociedades. (LASHLEY, 2004).

Nas sociedades pré-industriais, a hospitalidade e o dever de acolher tanto vizinhos quanto forasteiros representavam um maior imperativo moral, portanto, qualquer falha em agir de modo adequado era tratada com condenação social. (LASHLEY, 2004, p. 7).

Quadros (2011) complementa que:

O domínio social da hospitalidade representa o conjunto de comportamentos da vida privada, exercida dentro de um limitado círculo de amizade ou relacionamento, ou seja, nasce no contexto da vida familiar e se expande para as outras esferas das relações humanas. (QUADROS, 2011, p. 50).

Segundo Lashley (2004), a hospitalidade no domínio privado traz a família como núcleo básico da sociedade, colocam as pessoas em normas, regras, rituais e costumes que acabam definindo o cenário da hospitalidade no contexto social. A identidade cultural é um aglutinador de grupos que a compartilham e a família tem suas regras baseadas nesta identidade. Quando ocorre a interação entre os membros, as regras compartilhadas são naturalmente assimiladas, o que reforça a inserção, tanto do anfitrião quanto do hóspede, no contexto social da hospitalidade.

Lashley (2004, p. 14) ainda afirma que a compreensão da oferta de alimentos, bebidas e acomodações na família oferece a possibilidade de analisar o inter-relacionamento entre os espaços doméstico e social.

Na concepção de Raynal (2013), desde o início da Modernidade, a hospitalidade urbana e virtual tem gradativamente substituído a hospitalidade doméstica que ainda permanece como a matriz de qualquer forma de contato

interpessoal. Esta é a hipótese de fundo sobre a qual a antropóloga Anne Gotman estabelece suas reflexões. Ela mostra, ainda, as transformações atuais nas relações entre anfitrião e hóspede, em sentido amplo, de todo aquele que acolhe alguém em qualquer tempo e espaço, em especial a flexibilização das leis da hospitalidade. Os rituais de hospitalidade e os códigos sobre os quais estes repousam não desapareceram, apenas se transformaram ao longo do tempo.

No âmbito do domínio comercial, ainda de acordo com Lashley (2004), diz-se que o indivíduo, como cliente, tem uma liberdade de ação maior do que em um ambiente doméstico, visto que ele poderá utilizar as instalações de um hotel, por exemplo, sem ter a obrigatoriedade mútua com o anfitrião, a não ser pela efetivação do pagamento:

A indústria da hospitalidade surge de um paradoxo entre generosidade, regras socioculturais e mercado. A oferta da hospitalidade comercial, segundo Lashley (2004), “[...] depende da reciprocidade com base na troca monetária e de limites da concessão de satisfação ao hóspede [...]” o que conduz a impactos sobre a percepção da hospitalidade por parte do hóspede/cliente e do prestador de serviços. A reciprocidade tem suas características reduzidas nesse domínio (comercial) de hospitalidade, uma vez que o contexto de troca manifesta-se na satisfação pelos serviços comprados. Nesta variante a troca financeira isenta o hóspede de obrigações mútuas. (QUADROS, 2011, p. 51).

Telfer sugere que, embora seja possível sentir alguma simpatia por esse ponto de vista, “esse tipo de hospitalidade não é muito hospitaleiro”. (1996, p. 101), pois quando uma pessoa recebe a autêntica hospitalidade, ela se sente genuinamente querida e bem-vinda, o que não é o mesmo quando acolhido como cliente a ser cobrado.

Telfer (2004) complementa que os prestadores de serviço precisam equilibrar seu orçamento, mas a maximização do lucro não precisa ser o motivo principal de quem pratica a hospitalidade no ambiente comercial. Se um hospedeiro atende bem aos seus clientes, com um interesse autêntico por sua felicidade, cobrando um preço razoável por aquilo que oferece, suas atividades poderão ser chamadas de hospitaleiras.

A partir desses domínios, Lashley (2004) criou um diagrama de Venn para ilustrar os relacionamentos desses três domínios, cuja intersecção dos mesmos

(social, privado e comercial), descritos anteriormente, formam a experiência relativa à hospitalidade, chamada de “gestão da experiência em hospitalidade”. É somente nesta área de justaposição das atividades social, privada e comercial que ocorre o gerenciamento planejado da hospitalidade”, conforme demonstrado na Figura 1.

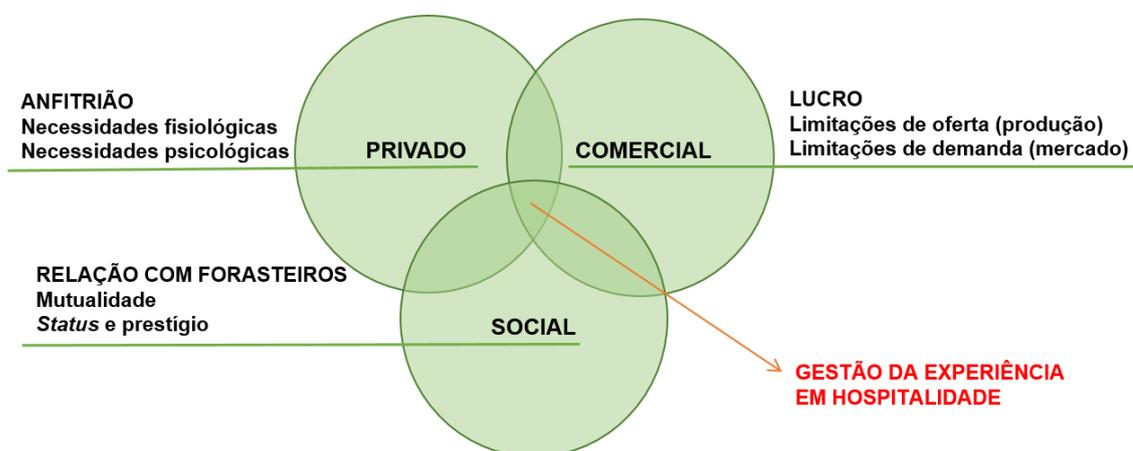


Figura 1: Atividades referentes à hospitalidade
Fonte: Adaptado de Lashley (2004, p. 6)

1.2 Omotenashi

De acordo com Frențiu (2014), foi na era *Meiji* (1868-1912) que o Japão, após duzentos anos de isolamento (*sakoku*²), iniciou sua modernização, que na época representou a ocidentalização do país. Esse processo fez com que os japoneses tomassem consciência de que os países civilizados são superiores não só na parte econômica, mas também moralmente. Foi então que a elite japonesa lançou uma tendência promovendo um código, no qual a moralidade implica não só em progresso pessoal, mas também consolidam os valores da sociedade ao longo do tempo:

The Meiji Restoration of 1868, also called an “aristocratic revolution”, because of its similarities with other modern revolutions that

² “Fechamento do país que limitou fortemente as relações entre os insulares e o exterior, dos anos 1630 a 1850, no qual nenhum japonês tinha o direito de deixar o arquipélago e raríssimos foram os estrangeiros autorizados a residir no local ou a circular no território. O governo concedeu a poucos parceiros estrangeiros (chineses, coreanos e holandeses) a responsabilidade de fornecer os bens e as informações indispensáveis. Em compensação, dentro do território nacional, fechado dessa maneira, as práticas de hospitalidade entre os concidadãos se desenvolveram a tal ponto que beneficiaram um grande número de pessoas, e tão bem que assumiram formas institucionais muito impressionantes”. (KOUAMÉ, 2011, p. 269).

superseded an old regime, proving its incompetence, wished for the creation of a new Japan, alongside the complete transformation of the country into a modern nation...if at the beginning of the Restoration, "modernisation" had become an equivalent of "Westernisation", while "modernity" was considered diametrically opposed to "tradition", alike to all nationalist and independence movements at the beginning of the 20th century, the attempt at reconciling tradition and modernity manifests itself in Japan as well. aware that "civilised countries" (bunmeikoku) are superior not only economically, but also morally, the Japanese elite launches a trend promoting a code in which morality implies not only personal progress, but also attachment to the generally recognised values of society, as they had been consolidated over time³. (FRENȚIU, 2014, p. 95).

Com a intenção de fortalecer o novo poder do Estado, o governo *Meiji* providenciou a política de abertura do Japão de todas as formas, obtendo a tecnologia e assumindo o modelo ocidental. Durante a primeira metade do século XIX, Sakuma Shōzan (1811-64), um intelectual de tendência ocidental e Confucionista sugeriu um *slogan* para o período, o qual o governo *Meiji* reformulou a ideia e a transformou em um propósito para adotar o que há de melhor da cultura ocidental, a fim de compensar as falhas do Japão:

[...] the Meiji government promoted the politics of immediately opening Japan, in all possible forms, its ambition being to fortify the power of the new state by possessing western technology and assuming the model offered by western institutions. To accomplish the wish of the Meiji Restoration, that of having the new state internationally acknowledged, the same nationalism that had preached the expulsion of foreigners now manifested under the guise of the search for "civilisation and enlightenment". During the first half of the 19th century, Sakuma Shōzan (1811-64), an intellectual of a Confucian and Western ambivalent trend, had suggested as a slogan for the period "Eastern morality, Western science", the Meiji government rephrased the idea, turning it into a purpose to achieve: "Adopt what is best in the culture

³ A Restauração *Meiji* de 1868, também chamada de "revolução aristocrática", por causa de suas semelhanças com outras revoluções modernas que substituíram um antigo regime, provando sua incompetência, desejavam a criação de um novo Japão, juntamente com a completa transformação do país em uma Nação moderna ... se no início da Restauração, a "modernização" tornou-se equivalente à "ocidentalização", enquanto a "modernidade" foi considerada oposta à "tradição", assim como a todos os movimentos nacionalistas e de independência no início do século XX, a tentativa de conciliar tradição e modernidade também se manifesta no Japão. Consciente de que os "países civilizados" (*bunmeikoku*) são superiores não só economicamente, mas também moralmente, a elite japonesa lança uma tendência que promove um código no qual a moral implica não só o progresso pessoal, mas também o apego aos valores geralmente reconhecidos da sociedade, consolidados ao longo do tempo. (Tradução livre da autora).

of Europe to compensate for shortcomings in that of Japan” ⁴. (FRENȚIU, 2014, p. 96).

De acordo com Frențiu (2014), a doutrina confucionista foi crucial para a era *Meiji*, pois promoveu a crença de que a humanidade tem a capacidade de viver socialmente, eticamente e culturalmente, mantendo o equilíbrio entre as tradições do passado e as inovações do presente, e não apenas em seu próprio benefício, mas para todas descobertas da humanidade. Historicamente a sociedade japonesa apresenta índices de baixa criminalidade, altos níveis de educação e uma economia próspera. O Japão divide certas comunalidades com seus vizinhos asiáticos, como a China e a Coreia (RALSTON, HOLT, TERPSTRA, KAI-CHENG, 1997), em particular a ênfase do Confucionismo sobre a importância do grupo e do autosacrifício, que estão presentes na cultura japonesa. (BRYCE, CURRAN, O’GORMAN, TAHERI, 2015).

Al-Alsheikh (2014) complementa a ideia de cooperação e coletividade da cultura japonesa:

Thomas W. Burkman, research professor of Asian studies, the university at Buffalo, said: “Through the history Japan imported many aspect of its culture, for example, in Japan in ancient times, technology and agriculture were imported from China, than they’ve been modified to fit the Japanese style of life. The Japanese writing system that is called Kanji was imported from China as well. Between the Jomon Period 12,000 B.C and Yayoi Period 300 B.C, approximately 6000 years ago, as well the rice agriculture was introduced to Japan”. Burkman’ explanation continues. Rice agriculture itself is a highly sophisticated technology that requires deep knowledge of peculiarities several layers of soil. Soil studies helped the farmers to learn more about their soil so that they were able to continually improve it. The rice agriculture technology requires highly sophisticated way of cooperation. Farmers needed to cooperate with each other. The rice farming was the only way to earn for living. The cooperation helped to

⁴ [...] o governo *Meiji* promoveu a política de abertura imediata do Japão, em todas as formas possíveis, com a ambição de fortalecer o poder do novo Estado, por meio da obtenção da tecnologia ocidental e assumindo o modelo oferecido pelas instituições ocidentais. Para cumprir o desejo da Restauração *Meiji*, a de ter o novo Estado internacionalmente reconhecido, o mesmo nacionalismo que pregara a expulsão de estrangeiros, agora manifestado sob o disfarce da busca por "civilização e iluminação". Durante a primeira metade do século XIX, Sakuma Shōzan (1811-64), um intelectual de uma tendência ambivalente confucionista e ocidental, sugeriu um *slogan* para o período "A moralidade oriental, a ciência ocidental", o governo *Meiji* reformulou a ideia, a transformando em um propósito a se alcançar: "Adotar o que há de melhor na cultura da Europa para compensar as falhas do Japão". (Tradução livre da autora).

*get an idea of acting together. (Burkman 2014) The statement proves the idea that the individual benefit comes only as part of a group benefit. The acting in a homogeneity way can be still seen in the today Japanese culture.*⁵ (AL-ALSHEIKH, 2014, P. 27).

O coletivismo em si significa “um grupo de indivíduos preocupado com o bem-estar do outro e de que forma este deseja cooperar, porém sem exigir retornos em troca. A ênfase está no comportamento que é influenciado pelas normas e deveres sociais e não pela vantagem e/ou prazer próprio”. Sendo assim, o padrão coletivista que a sociedade japonesa apresenta precisa ser mantido por meio da harmonia entre o povo. (AL-ALSHEIKH, 2014).

A cadeia de ilhas dificultava a saída do país, de modo que a harmonia entre a população é essencial para sobreviver. O Japão enfrentou e ainda enfrenta muitos desastres naturais, como terremotos, erupção vulcânica e tempestades, que resultam em muitas fatalidades. Todos os desastres naturais fizeram com que os japoneses trabalhassem juntos para se recuperarem das cinzas. (AL-ALSHEIKH, 2014).

Gregory Pflugfelder (2011), an expert in Japanese culture at Columbia University said in CNN: “Looting simply does not take place in Japan. I’m not even sure if there’s a word for it that is as clear in its implications as when we hear ‘looting. How has Japan managed to avoid this common after-effect of disaster? Discipline, discipline, discipline: The Japanese are now reaping the fruits of having been taught, and drilled in, discipline and resilience since childhood. [...] One can only admire the self-discipline, orderliness, and patience of the Japanese people in the midst of such a horrendous emergency. “This reaction from the Japanese citizens in the critical moment in their life is evidence to show that how Japanese truly care about harmony, and how this effect of

⁵ Thomas W. Burkman, professor de pesquisa de estudos asiáticos, da Universidade de Buffalo, disse: "Por meio da história, o Japão importou muitos aspectos de sua cultura, por exemplo, em tempos antigos, a tecnologia e a agricultura foram importados da China, então eles modificaram para se adequar ao estilo de vida japonês. O sistema de escrita japonês que é chamado *Kanji* também foi importado da China. Entre o Período Jomon 12.000 a.C e Período Yayoi 300 a.C, há aproximadamente 6.000 anos, também foi introduzida a agricultura de arroz no Japão ". A explicação de Burkman continua. A agricultura do arroz em si é uma tecnologia altamente sofisticada que requer profundo conhecimento das peculiaridades das várias camadas de solo. Estudos ajudaram os agricultores a aprender mais sobre o solo, de modo que pudessem melhorá-lo continuamente. A tecnologia da agricultura de arroz requer um modo altamente sofisticado de cooperação. Os agricultores precisavam cooperar uns com os outros. A agricultura de arroz era a única maneira de ganhar para viver e a cooperação ajudou a ter uma ideia de ação conjunta. (Burkman, 2014) A declaração prova que o benefício individual vem apenas como parte do benefício de um grupo. A atuação de forma homogênea ainda pode ser vista na cultura japonesa de hoje. (Tradução livre da autora).

*harmony was the reason to set their mind for omotenashi*⁶. (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 25).

Al-Alsheikh (2014) explica o significado da palavra japonesa “*Wa*” (和), que representa harmonia e tem sido a base básica e o fator chave da hospitalidade ao espírito japonês, o *omotenashi*.

*De Mente (1997) explained the meaning of wa as follows. “Shintoism” is an animistic belief based on cosmic harmony. It was apparently the influence of Shintoism that led the Japanese to refer to themselves as the people of wa, attesting to a very early commitment by the Japanese to the principle of harmony as the foundation for their society. The first emperor of Japan combined the function of religious and secular leaders, serving as high priests as well as sovereigns. The emperors and their courts were thus as much concerned with forms as with essence, an over-riding principle, adopted from Confucianism, was harmony between heaven and earth, and between rulers and the ruled.” There is another word explaining the meaning of the word harmony in Japanese language. This word is “yamato”. In ancient times, Japan, as the land of the rising sun, was called the Yamato clan. The name meant “the among people”. The word yamato has also a very close meaning to the Japanese heart.*⁷ (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 26).

Autores como Al-Alsheikh (2014) e Aishima e Sato (2015) apontam a cerimônia do chá, chamada de *chanoyu* no idioma japonês, como a origem direta do *omotenashi*.

⁶ Gregory Pflugfelder (2011), especialista em cultura japonesa na *Columbia University*, disse na CNN: "A pilhagem simplesmente não ocorre no Japão. Nem sequer tenho certeza se há uma palavra para isso que seja tão clara em suas implicações quanto quando ouvimos 'saque'. Como o Japão conseguiu evitar esse efeito comum de desastre? Disciplina, disciplina, disciplina: Os japoneses estão agora colhendo os frutos de terem sido ensinados e disciplinados, disciplina e resiliência desde a infância. [...] Pode-se admirar a autodisciplina, a ordem e a paciência do povo japonês em meio a uma emergência tão horrenda. Essa reação dos cidadãos japoneses no momento crítico de suas vidas é evidência para mostrar como os japoneses realmente se importam com a harmonia, e como o efeito desta harmonia foi a razão para definir suas mentes para o *omotenashi*". (Tradução livre da autora).

⁷ Da Mente (1997) explicou o significado de *Wa* como: "*Shintoismo* é uma crença animista baseada na harmonia cósmica. Aparentemente foi a influência do *Shintoismo* que conduziu o Japão a referi-los como o povo do *Wa*, atestando o comprometimento muito precoce dos japoneses com o princípio da harmonia como base de sua sociedade. O primeiro imperador do Japão combinou a função religiosa e secular dos líderes, servindo-os como sacerdotes como soberanos. Os imperadores e suas cortes estavam tão preocupados com as formas quanto com a essência, cujo princípio predominante, adotado do confucionismo, era a harmonia entre o céu ea terra, e entre os governantes e os governados. Há uma outra palavra que explica o significado de harmonia no idioma japonês. Esta palavra é "*yamato*". Nos tempos da antiguidade, o Japão como a terra do sol nascente, era chamado de clã do *Yamato*. O nome significava "entre as pessoas". A palavra *yamato* também tem um significado muito próximo do coração japonês. (Tradução livre da autora).

Acredita-se que o verdadeiro *omotenashi* japonês surgiu na cerimônia do chá, na era *Azuchi-Momoyama* (1573 a 1603), por intermédio de um homem chamado Sen-no-rikyu. A cerimônia do chá é realizada com a cultura do *omotenashi* e do “*kata*”, que significa o caminho para se fazer as coisas. O *kata* contribui para que o *omotenashi* seja perfeito, por meio de um código especial que diz como entregar o verdadeiro sentimento da cerimônia do chá. Esta cerimônia exige um treino imenso para que se entenda como entregar ao convidado o verdadeiro sentimento do coração enquanto é servido e é uma forma de reunir pessoas de todas as classes sociais para que possam simplesmente estarem juntos e desfrutarem da natureza ao beber o chá. (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 29).

A palavra *omotenashi* - お・も・て・な・し, com o significado de hospitalidade, tem se tornado uma palavra comum no Japão e muitas pessoas a usam sem qualquer senso do real significado da palavra. Utiliza-se a palavra hospitalidade - おもてなし – sem compreender o real significado, o que reduz o valor da palavra e isto pode contribuir para a diluição de seu valor cultural fundamental. *Omotenashi* é uma palavra complexa que inclui generosidade, modéstia e significados similares, porém tem sido falada de modo bastante superficial, em linguagem popular, quando é usada sem atenção adequada à sua origem cultural. (UZA, 2015).

A partir dos autores Belal, Shirahada e Kosaka (2013), na tradução da palavra, *omote* tem o significado de superficial e *nashi*, de menos, ou seja, algo não superficial. Do ponto de vista da hospitalidade diz-se que é uma prestação de serviço sem expectativa de algo em troca ou de recompensa. No idioma inglês há uma distinção entre os termos *guest* e cliente, ou seja, entende-se que há uma hierarquia entre o cliente e aquele que presta o serviço para o mesmo. Já na concepção japonesa, não existe hierarquia, mas sim uma relação de igualdade das partes, uma relação sem domínio entre um e outro. Por um viés filosófico, diz-se da hospitalidade como receber o cliente ou visitante da melhor forma possível, sem segundas intenções, com o coração puro. Isso tanto para "coisas" (*mono*) que sejam visíveis (tenham forma) como para aquelas invisíveis (sentimentos). É um sentimento transformado em atitude, transmitido de forma sutil, delicada e, por vezes, silenciosamente, pelo povo japonês. Sem alarde, com muita discrição, mas também com muito sentimento. O *omotenashi* é a alma do Japão e advém do coração, tem significado similar à hospitalidade

(YANATA, S.; ISHIBASHI, K.; NOMAKUCHI, T., 2016), porém sustenta a imagem da hospitalidade ao estilo japonês com reconhecimento para o lado humano.

Morikoshi (2014) ainda explica:

“Omotenashi” explains why Japanese people take care of each other... and our guests... so well (The Mainichi, 2013). However, the word “hospitality” is not clearly understood in Japan. Ozawa (1999) illustrated that there are three usages found regarding the word “hospitality.” They are “Hospitality,” “Hospitality Mind,” and “Hospitality Industry.” He stated that “Hospitality” is to provide goods and acts which satisfy the guest’s feeling in a mutual relationship. “Hospitality Mind” is the actual state of the mind when people engage in hospitable acts. Finally the term “Hospitality Industry” is often used in Western countries, but not in Japan⁸. (MORIKOSHI, 2014, p. 23).

Para Belal, Shirahada e Kosaka (2013), muitas características dos japoneses são cultivadas de gerações para gerações, aprendidas e praticadas de fato desde a infância. No setor de hotelaria, o *omotenashi* tem o significado de preencher as exigências do hóspede/cliente com um “super serviço”, vindo do fundo do coração, sem expectativa de retorno algum, sempre com a habilidade de transformar uma ideia em ação.

Em pesquisa realizada por Wada (2015), é possível observar o *omotenashi* em destaque em determinadas empresas japonesas, que além de colocar em prática, explicam em seus *websites* o que é e qual a função do *omotenashi*, demonstrando preocupação em preservar esta cultura.

A Kanebo, empresa japonesa de cosméticos, apresenta em seu site o conceito de *omotenashi*, como o jeito japonês de tratar um visitante, que combina um espírito de boas-vindas com calor, entendimento e, acima de tudo respeito. Todos englobados no conceito. A Japan Airlines (JAL), empresa aérea japonesa, descreve em seu site que o *omotenashi* é difícil de se definir. Frequentemente é traduzido como hospitalidade, mas segundo a JAL, o *omotenashi* vai muito além. Trata-se de uma abordagem completamente altruísta de receber os visitantes, na qual há um balanço

⁸ O *omotenashi* explica o porquê o povo japonês cuida uns dos outros... dos nossos convidados ...tão bem. Entretanto, a palavra hospitalidade não é claramente entendida no Japão. Ozawa (1999) ilustrou que há três usos sobre a palavra hospitalidade. São elas: Hospitalidade, Mente da Hospitalidade e Indústria da Hospitalidade. Ele afirmou que Hospitalidade é prover mercadorias e ações que satisfaçam o sentimento dos convidados em uma relação mútua. Mente da Hospitalidade é o atual estado da mente, quando as pessoas se engajam em ações hospitaleiras. Finalmente, o termo Indústria da Hospitalidade, que é frequentemente usado nos países ocidentais, mas não no Japão. (Tradução livre da autora).

perfeito de atenção e discrição, que é alcançado para criar um ambiente de confiança profundo, lazer e respeito àqueles que dividem o momento. A Lexus, do setor automobilístico, apresenta em seu site que a palavra japonesa para hospitalidade é *omotenashi*, o que implica em um entendimento detalhado do que o cliente quer e precisa, um tratamento cuidadoso com o bem-estar de cada cliente e tratamento às pessoas como indivíduos.

A partir de experiências vivenciadas pela pesquisadora, observa-se que não é necessário ser uma empresa de grande porte para identificar o *omotenashi*, pois para quem visita o Japão logo percebe a hospitalidade ao espírito japonês, ou *omotenashi*, em diversos lugares. Ao pegar um taxi o cliente encontra um motorista cortês, vestido socialmente e de luvas brancas. A porta do veículo é aberta por ele, ainda que automaticamente. Nos supermercados, todos os produtos que se compra são anunciados pela operadora da caixa, com seu nome e preço. Nas estações de trem há a descrição das estações em ideograma e na língua romana e se alguém estiver perdido, logo é atendido por um funcionário da estação que o auxilia na compra do bilhete e na sua condução à plataforma. Quando há uma pessoa no ponto de ônibus, não é preciso sinalizar a necessidade de parada, pois automaticamente havendo pessoas no ponto, todos os ônibus param. O passageiro é recepcionado e atendido pelo próprio motorista, que o aguarda sentar-se no banco. Da mesma forma que os taxistas, os motoristas de ônibus também se vestem socialmente, usam chapéu e luvas brancas. Esses pequenos detalhes simbolizam o respeito e a educação pelo próximo e para aquele que se presta o serviço.

Observa-se que o *omotenashi* é quase uma filosofia de vida transmitida de forma sutil, delicada e discreta e que foi utilizada pela apresentadora Christel Takisawa, por ocasião da definição da sede dos Jogos Olímpicos de 2020, que de acordo com Higushi (2015), calou no fundo do coração não só dos japoneses, mas também das autoridades, que decidiram, no fim, pela escolha do Japão.

Segundo os autores citados nesta pesquisa, onde houver encontro de pessoas é possível a existência do *omotenashi*. As relações ficam mais puras e suaves, transmitem a ideia de um encontro genuíno e com muita empatia, mantendo sempre a concepção de que é possível fazer o seu melhor, se antecipar às necessidades do outro até mesmo antes que ele perceba a existência desta.

1.2.1 O *omotenashi* para as olimpíadas 2020

O *omotenashi* é o lema das Olimpíadas em Tóquio em 2020. No dia 7 de setembro de 2013, no Comitê Internacional das Olimpíadas em Buenos Aires, a apresentadora e jornalista, Christel Takigawa, escolhida para ser a embaixadora da campanha “*Cool Tokyo*”, encantou seus conterrâneos ao discursar fluentemente em francês, sobre o *omotenashi*.

De acordo com a revista *Tokyo Weekender*, Christel Takigawa nasceu em Paris e cresceu em Tóquio, é filha de pai francês e mãe japonesa. Cada membro da equipe focou em uma razão para que Tóquio sediasse os Jogos e Takigawa disse que ela optou por falar de *omotenashi* porque é um aspecto da cultura japonesa e que sempre estava próximo de seu coração:

*Regardless of what generation a person might be from, or where you are in Japan, you will encounter that spirit of omotenashi: it outweighed all of the other things I could have spoken about. Even when I come back to Japan from being abroad, that feeling is one of the first things that hits me*⁹. (TAKIGAWA, 2013).

Por ser uma formadora de opinião, seu discurso despertou na população atração pelo *omotenashi* e pelas ferramentas de impulso do turismo. Foi criada uma corporação de guias voluntários e iniciou-se a distribuição de selos do *omotenashi* para negócios turísticos. Além disso, foram lançados projetos mais avançados, como uma base de dados dos turistas e robôs *omotenashi* que ouvem os pedidos dos turistas ao serem abraçados e devolvem informações vindas de uma base de dados em nuvem (HAY, 2015).

Como parte da preparação para as Olimpíadas de Tóquio em 2020, em julho de 2014 o governo japonês lançou o Projeto de Apresentação do Japão no Jockey Club do Rio de Janeiro. O cônsul-geral do Japão no Rio de Janeiro, Yasushi Takase, acreditou que com a comemoração dos 120 anos de amizade entre o Japão e Brasil, seria um momento propício para fortalecer a cooperação e o aprendizado sobre a organização dos Jogos Olímpicos.

Como Tóquio vai sediar Olimpíadas em 2020, muitos japoneses querem vir ao Rio para ver como está a preparação. Os atletas japoneses também têm que ter resultados muito bons durante os jogos

⁹ Independentemente de qual geração uma pessoa pode ser, ou onde você está no Japão, você encontrará aquele espírito de *omotenashi*: ele superou todas as outras coisas que eu poderia ter falado. Mesmo quando eu retorno ao Japão, aquele sentimento é uma das primeiras coisas que me toca. (Tradução livre da autora).

do Rio, isso melhoraria os resultados em Tóquio. Agora estamos pensando como vamos fazer o estádio principal e queremos conhecer como o Rio tem organizado os jogos. Como receber as pessoas, preparar hotéis, restaurantes, o transporte todo, há muitos aspectos que queremos compartilhar. (TAKASE, 2014).

De acordo com o cônsul, o Japão tem muitas atrações turísticas, templos budistas e montanhas como o Monte Fuji, mas é preciso melhorar a recepção aos turistas. Eles buscam aprender a simpatia do brasileiro e como receber os estrangeiros. No Japão não falam o inglês com frequência, muito menos português, mas querem receber bem os estrangeiros e que eles tenham uma boa estadia.

Segundo Gismondi (2013), a eufórica festa de anos atrás, quando o Rio de Janeiro venceu a disputa para sediar os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, deu lugar a uma versão mais contida, em Buenos Aires, na Argentina. Desta vez, os abraços não foram tão calorosos, não caíram tantas lágrimas e não teve um ídolo mundial como o Pelé em "campo". Mas, felizes, os japoneses deixaram por alguns instantes a tradicional formalidade oriental de lado para festejar, com direito a pulinhos e bandeirinhas balançando, a honra da capital Tóquio ser palco pela segunda vez do maior evento esportivo do mundo, daqui a sete anos, em 2020. Respaldo pela sólida economia, infraestrutura de ponta e um projeto grandioso e moderno, a capital japonesa desbancou Istambul e Madri na final da disputa pelas Olimpíadas de 2020, durante a 125ª Assembleia do Comitê Olímpico Internacional. Nem a preocupação com a descoberta do vazamento de alta radioatividade na usina nuclear de Fukushima foi capaz de atrapalhar a sólida proposta japonesa.

Ainda segundo Gismondi (2013), o primeiro-ministro do Japão, Shinzo Abe, também se pronunciou e demonstrou sua felicidade e êxtase: "Vou compartilhar essa alegria com a população do meu país. Quero que façamos todo o possível para atender às expectativas" (ABE, 2013).

Desde que Tóquio foi escolhida para sediar as Olimpíadas de 2020, o país inteiro tem questionado sobre como hospedar convidados de todos as partes do mundo. Foi solicitado aos estudantes participantes do Projeto Internacional de Tóquio para que explorem a cultura local em profundidade, a fim de que possam representar um anfitrião local na recepção dos estrangeiros e identificar suas dificuldades no decorrer de suas visitas ao Japão. (ZANDE, R. V; BOHEMIA, E.; DIGRANES, I., 2015, p. 1260-1261).

Segundo Uemura, Kajiwara, Zhou, Chen e Shimakawa (2015), o número de turistas que visitou o Japão atingiu mais de 10 milhões em 2013. Um dos objetivos do governo japonês é que cada turista possa sentir o *omotenashi*. Trata-se de uma grande oportunidade para reconsiderar os significados de hospitalidade no Japão, além de que por meio do turismo, que chama atenção nacional, o Japão poderá ser beneficiado economicamente, além de proporcionar a revitalização da comunidade. (MORIKOSHI, 2014, p. 17).

1.3 Hospitalidade e *omotenashi*

O povo japonês passa a imagem de grande cortesia, tendo como ponto de partida a hospitalidade. Segundo Kouamé (2011), essa autovalorização também se dá pelos próprios japoneses que desde a abertura do arquipélago no século XIX, sempre estiveram preocupados em parecer respeitáveis e amáveis.

Durante o período que o Japão permaneceu isolado do restante do mundo, a intenção era proteger o país de outras culturas invasoras e das influências que o ocidente poderia trazer. Isso trouxe ao Japão estabilidade e solidariedade interna, que foram carregados por muitas gerações, reduzindo as ameaças que pudessem causar um distúrbio na harmonia da sociedade. (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 40). Foi no período *Edo* (1600 a 1868), e 200 anos após o isolamento, que os japoneses exploraram e aprimoraram as formas variadas de acolher com hospitalidade, praticamente não ocorriam conflitos armados no arquipélago. Na rota de ligação entre a capital militar em *Edo* e a cidade imperial havia a preocupação de satisfazer as necessidades de todos os tipos de viajantes. Cada estação (região) era responsável por produzir uma especialidade local e todos ofereciam o que produziam de melhor e sem a existência de concorrência. Na religião budista o lema era a compaixão para com os seres vivos e a dádiva era duplamente indispensável, pois beneficiava não somente aquele que dava como também ao peregrino pobre que recebia. A rivalidade que existia era entre os mestres, chefes das regiões, que disputavam entre si para que os viajantes ficassem na cidade administrada por eles (KOUAMÉ, 2011).

Apesar de sua aparência hospitaleira, o acolhimento oferecido pelos mestres virou um ganha-pão, assim como as aldeias que ofereciam hospedarias aos viajantes

de lugares santos que se preocupavam em abrigar esses peregrinos, mas não os mais doentes e pobres, ou ainda, os donos de hospedarias da rota *Tôkaidô*¹⁰ que reservavam uma acolhida diferente a seus clientes de acordo com a posição social, os recursos financeiros e a propensão para gastar dinheiro. Todos esses comportamentos estão revestidos de significados sociológicos muito diferentes, pois “descrevem atitudes que podem variar consideravelmente no mesmo indivíduo ou na mesma coletividade em função do momento, dos hóspedes recebidos e dos interesses perseguidos” (KOUAMÉ, 2011, p. 285).

Diante disso, de acordo com Kouamé (2011):

A noção de hospitalidade é imprecisa, pois pode advir como comportamentos exteriores, mais ou menos ritualizados, como sorrisos, palavras de boas-vindas, oferta de pequenos presentes, que podem esconder todo tipo de motivação. Como outras virtudes, a hospitalidade é uma qualidade humana frágil. (KOUAMÉ, 2011, p. 285).

Segundo Camargo (2008, p.37), “analisar a hospitalidade, em qualquer circunstância, é desvelar o panorama ora de hospitalidade ora de inospitalidade (ou de hostilidade) que ronda as relações humanas.

A hospitalidade é um conjunto de comportamentos advindos da própria base da sociedade, cuja função básica é estabelecer relacionamentos ou fortalecer os já existentes (SELWIN, 2004, p. 26).

Ser um bom anfitrião envolve habilidades e empenho, saber o que agrada aos hóspedes e ter a capacidade para executar (TELFER, 2004, p. 56). “O desejo de receber e estar com pessoas fazendo-as parte de seu convívio é conceitualmente chamado hospitabilidade”, que é o princípio para o fortalecimento de laços sociais. (GOTMAN, 2009, p. 43). Telfer (2004) define a hospitabilidade como “um desejo por companhia, os prazeres do acolhimento, a vontade de ser agradável aos outros e o desejo de satisfazer a necessidade do outro”. Logo, a hospitabilidade é um diferencial no domínio comercial da hospitalidade, pois traz à tona um importante componente da relação fornecedor-cliente, a mútua satisfação na interação social.

No cenário da hospitabilidade não basta ser hospiteiro para tornar-se um bom anfitrião, é importante interagir segundo o conjunto de crenças que motivam o

¹⁰ A rota *Tôkaidô* ligava a nova capital militar de *Edo* (atual cidade de Tóquio) à antiga capital imperial de *Kyoto*.

indivíduo a receber alguém e lhe proporcionar cortesia. No contexto comercial o anfitrião seguirá as regras sociais estabelecidas para a hospitalidade, como bem-estar e conforto do cliente, acrescentando o potencial que pode ser consumido por meio do pagamento. Brotherton e Wood (2004, p. 196) argumentam que a hospitalidade não envolve apenas uma troca, mas também uma motivação comportamental. Esta perspectiva soma-se à visão de Telfer sobre o conteúdo da hospitalidade, como um composto de atitudes e normas que levam ao desejo de receber alguém.

Dalpiaz et al (2010) explica que a hospitalidade está relacionada às necessidades e desejos das pessoas em relação aos serviços prestados. A hospitalidade envolve a preocupação com o conforto do cliente e a qualidade dos serviços, buscando sua satisfação total, incluindo seus sentimentos e a experiência vivenciada. Utilizar a hospitalidade no atendimento é agregar valor ao serviço prestado.

De acordo com Lashley (2004) a hospitalidade envolve serviços prestados por hotel, café, restaurante e empresas de *catering*¹¹ por meio do qual alimentos, bebidas e acomodações são fornecidos em troca de pagamentos. Conforme Dantas (2004, p.32), "os prestadores de serviços não podem ser pessoas despreparadas", o despreparo pode afetar as práticas da hospitalidade, e estas práticas não se resumem aos profissionais do setor hoteleiro, mas em todos os envolvidos no processo de receber, como agentes de viagem, profissionais de transporte, recepcionistas de eventos, entre outros, inclusive, a própria comunidade.

A exigência de fornecer serviços de hospitalidade é muito mais importante se a missão da empresa é criar "experiências memoráveis" para seus clientes. O objetivo final da hospitalidade é atingir nível extremamente elevado de satisfação e fidelidade de clientes. No entanto, também é muito importante notar que Telfer (2004) sugere que o comportamento verdadeiramente hospitaleiro é motivado por necessidades genuínas para agradar e cuidar dos convidados, e não deve ser praticado para deliberadamente impressionar o convidado ou com as expectativas de reembolso. Derrida (1999) diz que os anfitriões devem permitir que seus clientes ajam e respondam como desejarem e nenhuma obrigação de retribuir é imposta para os convidados. Sendo assim, a hospitalidade genuína ainda pode ser uma forma para se criar competitividade para uma empresa.

¹¹ Empresa de comidas e bebidas (BORGES, 2013, p.91)

Um prestador de serviço precisa saber o que seu cliente busca e quais suas necessidades para que desta maneira o serviço seja executado conforme o cliente deseja. Junqueira e Wada (2010) exemplificam por meio da hotelaria, em que o cliente deve se sentir bem recebido, que ele sinta que o hotel é sua casa durante a viagem.

Sob a luz de aspectos culturais, Tanure (2005) diz que o conceito de cultura está relacionado a valores, sentimentos e crenças compartilhados por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais. Portanto, a cultura nacional é definida como valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região. Diante desta conceituação está o Japão, cujo povo passa a imagem de cortesia, tendo como ponto de partida a hospitalidade.

Pelas palavras de Shudo (2013), o *omotenashi* aos olhos dos japoneses pode parecer óbvio, mas para o estrangeiro que visita o Japão pode ser admirável, é original e difícil de ser imitado. O *omotenashi* se tornou parte da cultura japonesa ao longo de anos de esforço e experiência. (IRIYAMA, A.; NAGAI, T.; HOHGI, H.; 2015, p. 6).

De acordo com Al-Alsheikh (2014), o *omotenashi* faz com que o Japão seja considerado um país com o serviço ao cliente exclusivamente excelente, não há outro no mundo que possa competir com ele, e para se compreender o *omotenashi*, é preciso estudar sua cultura, sua história e explorar o contexto social para chegar às raízes desta hospitalidade, como ele mesmo explica abaixo:

*Japanese imported the tradition of rice agriculture from China between 12000 and 300 B.C., which has influenced the Japanese country's social behavior patterns. The survival of each village depended on the mutual concern and cooperation of the farmers, and their neighbors. The harmony was the key factor that effected business, politics, and education very deeply, even in modern Japan. [...] This shows that harmony within a group is a key factor in the war of survival. [...] The statement above explains the reason why other nationalities cannot understand the philosophy of the country, and often when a concept or management or even services marketing strategy export to other countries it cannot have the same result as it does in Japan.*¹² (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 26-27).

¹² Os japoneses importaram a tradição da agricultura do arroz da China entre 12000 e 300 a.C, que influenciou os padrões de comportamento social do Japão. Os sobreviventes de cada vila dependiam do zelo mútuo e cooperação dos fazendeiros e seus vizinhos. A harmonia era o fator chave que afetava negócios, políticas e educação muito profundamente, mesmo no Japão moderno. [...] Isso mostra que a harmonia com o grupo é um fator chave na guerra da sobrevivência. [...] A declaração acima explica a razão do porquê outras nacionalidades não podem entender a filosofia do país, e quando um conceito ou gestão ou mesmo

O *omotenashi* contém três elementos principais: *shitsurai*, *furumai* e *shikake*. *Shitsurai* significa o ambiente físico onde o serviço será entregue. *Furumai* a parte da preparação do servir e, o anfitrião disposto tem a responsabilidade de perceber as necessidades do visitante. *Shikake* representa o processo de participação do visitante e apreciação do serviço entregue. Esses elementos são inspirados na estrutura da cerimônia do chá. O *omotenashi* tem um significado muito próximo a “hospitalidade”, mas é uma cultura japonesa criada há muito tempo. De acordo com o *omotenashi*, o anfitrião coloca seu coração na entrega do serviço com excelência e criar uma hospitalidade única. *Ichigo Ichie* é uma palavra japonesa que representa a alma do *omotenashi*. Ao se dizer “*Ichigo Ichie*” significa “Eu sou grato pela chance de encontrar você, e pela a chance de poder fazer meu melhor caso não nos encontrar nunca mais”. (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 27-28).

Muneyuki Joraku, pesquisador de *marketing*, responde porque o *omotenashi* é importante na criação de serviço único ao cliente: um bom serviço ao consumidor atrai bons clientes. Há uma teoria de marketing chamada 8:2, de acordo com esta teoria 80% das vendas são feitas para 20% dos clientes. A qualidade do serviço conduz à satisfação do cliente e a frequência de suas visitas de venda influenciam o futuro de qualquer companhia. No Japão, a satisfação do consumidor é o resultado da qualidade do *omotenashi*, cuja cultura não pode ser encontrada em qualquer manual para uma técnica particular, pois está baseado na relação de um para um e difere de uma situação para outra. Portanto, é difícil cultivar esse conceito fora do Japão. (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 27-28). A palavra “*kata*” citada anteriormente, também auxilia na explicação de como e o que faz um serviço ao consumidor ser quase perfeito: ele é entregue de uma forma que as expectativas do cliente sejam superadas. Isto prova a ideia de que os japoneses têm um conhecimento especial para se fazer as coisas. Para estabelecer a harmonia e mantê-la, os japoneses criaram um padrão ou regras de como se fazer as coisas do jeito certo, e por isso o “*kata*” ou “*shikata*” foi criado. (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 30).

Takeuchi (2007) sinaliza que o uso da palavra hospitalidade nos negócios apresenta dois pontos distintos: um “serviço emocional” e uma “extensão da hospitalidade” que são advindos de espíritos totalmente diferentes, pois o serviço

estratégias de *marketing* de serviços exportados para outros países não têm o mesmo resultado que do Japão. (Tradução livre da autora).

emocional é prestado por um profissional de atitude, enquanto a extensão da hospitalidade representa um comportamento altruísta. Takeuchi explica que esta confusão surge porque os clientes/visitantes são incapazes de distinguir o serviço emocional apresentado pelo anfitrião do negócio, da extensão da hospitalidade como uma interação interpessoal.

É importante ressaltar a prática da hospitalidade na prestação de serviços, mostrando que por meio do *omotenashi*, hospitalidade no estilo japonês, alguns ensinamentos como a antecipação de uma necessidade do cliente e o atendimento personalizado podem funcionar como elementos de satisfação das expectativas dos clientes.

Um anfitrião hospitaleiro pode fazer com que o cliente retorne, além de que por meio da qualidade desta hospitalidade prestada é possível aumentar a satisfação com a oferta de serviços (Lovelock; Wright, 2006), bem como desenvolver uma forte ligação entre os prestadores de serviço e clientes, porque é difícil de ser imitada por empresas concorrentes.

O *omotenashi* simboliza a completa entrega de valor que promete satisfazer a todos os clientes. O serviço é um importante recurso para criação de valor e atualmente representa o foco do negócio da maioria das empresas que colocam seus clientes em primeiro lugar.

Wada (2015) apresenta a proposta do modelo de Kano por McCann (2014) para compreender em que momentos o *omotenashi* pode ser um diferencial de competitividade e apresenta relevância em relação à prestação de serviços:

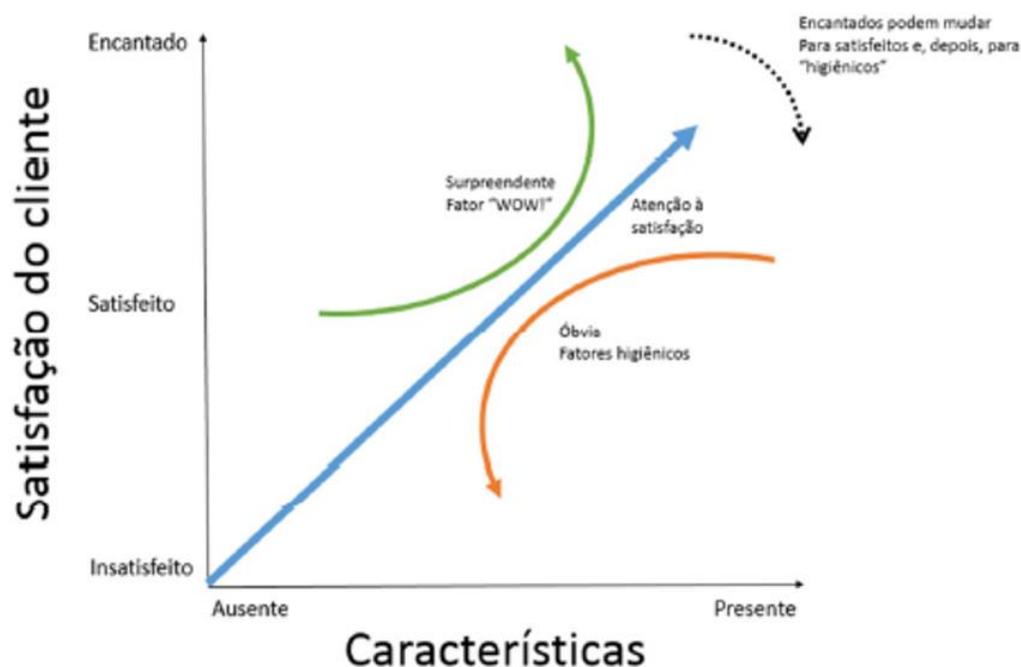


Figura 2: Modelo de Kano

Fonte: adaptado de McCann (2014). Tradução do autor.

De acordo com Wada (2015), o fator “Wow”, surpreendente, pode resistir por mais tempo com a adoção do conceito de *omotenashi* que prevê a prestação do melhor serviço a cada visitante, sem esperar nada em troca.

A seguir, no capítulo 2, serão abordados com mais profundidade os conceitos de serviços e também competitividade e *stakeholders*, a fim de que se possa estabelecer as conexões com os serviços prestados pelas empresas japonesas que aplicam o *omotenashi* e o tornam fundamental para manutenção de uma posição competitiva no mercado.

2 SERVIÇOS, COMPETITIVIDADE E *STAKEHOLDERS*

Neste capítulo são apresentadas as definições de serviços, competitividade e *stakeholders*, a fim de buscar e estabelecer conexões da hospitalidade ao estilo japonês como diferencial competitivo na prestação de serviços.

A construção do referencial teórico foi efetuada com base nos autores apresentados no Quadro 2:

Palavras-chave	Autores, Associações e Instituições
Competitividade	Aglio; Fujita; Andrade (2015); Ansoff; McDonnell (1993); Davenport; Harris (2007); Hamel; Prahalad (1994); Kotler (2006); Keller (2007); Porter (1986); Porter (2004), Wada; Moretti (2014)
Serviços	Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), Grönroos (2004), Lovelock e Wright (2006), Junqueira e Wada (2010), Lusch e Vargo (2006), Zeithaml, Bitner e Gremler (2011)
Stakeholders	Carroll e Buchholtz (2003), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Freeman (1984; 2001), Mitchell, Agle e Wood (1997), Stoner e Freeman (1999)

Quadro 2: Principais autores e órgãos consultados para fundamentação teórica do Capítulo 2

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 Serviços

O setor de serviços apresenta uma posição de destaque na economia mundial e tem um papel importante no crescimento e desenvolvimento dos países, já que representa a maior parte da atividade econômica, sendo responsável pela geração de renda e emprego em uma parcela significativa da população (LOVELOCK; WRITZ; HEMZO, 2011). Para os empreendedores desse setor e diante de seu dinamismo e da acirrada competição, é preciso observar o empoderamento dos consumidores, que a cada dia estão mais exigentes e manifestam suas opiniões sobre os serviços experimentados em canais de mídias sociais e sites de compartilhamento de avaliações.

O conceito de serviços é apresentado por diversos autores: Soares e Corrêa (1997) definem serviço como atividade feita de uma pessoa para outra, que facilite a vida do cliente ou da própria entidade, trazendo benefícios (Lovelock; Wright, 2006),

por meio da aplicação de competências, que envolvem conhecimentos e habilidades. (VARGO; LUSCH, 2004). “Serviço” indica o processo de “fazer alguma coisa para alguém, mas o plural, “Serviços”, é na verdade uma nomenclatura orientada para produto (LUSCH; VARGO, 2006, p.282).

Gummesson (1987) e Grönroos (2004) definem serviços como o processo da prestação de serviços, que são produzidos, comercializados e consumidos em uma relação interativa entre cliente e empresa:

Um serviço é um processo que consiste em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para os problemas dos clientes (GRÖNROOS, 2004, P. 65).

Kotler (1994), Zeithaml e Bitner (2003), Lovelock; Wright (2003), Grönroos (2004), Vargo e Lusch (2004) e Ritzer (2015) apresentam as características do serviço, que as empresas precisam levar em consideração para elaborar suas estratégias de atuação no mercado: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

- **Intangibilidade:** Os serviços não são objetos, que podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados da mesma forma que os bens tangíveis, pois tratam-se de ações e desempenho daqueles que as prestam, o que dificulta a avaliação da prestação do serviço por parte dos clientes, bem como a relação de preço e qualidade. A intangibilidade diz respeito não ao pacote de benefícios que qualquer produto proporciona ao seu consumidor, mas à maneira como esses benefícios são alcançados. Como afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), devido à intangibilidade, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).
- **Inseparabilidade:** os serviços prestados na maioria das vezes são simultâneos ao seu consumo pelo cliente e, portanto, esta característica faz com que os serviços se tornem mais difíceis de serem gerenciados (GRÖNROOS, 2004) e conseqüentemente, pode comprometer o controle de qualidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), já que dependerá da

performance dos colaboradores da empresa em conseguirem se comunicar com clareza e cordialidade perante os clientes e sua avaliação só poderá ser feita enquanto o serviço for prestado, o que difere do produto que pode ser inspecionado antes mesmo de sua entrega.

- **Heterogeneidade:** como os serviços são prestados por pessoas, ou seja, depende da interação destas, não há como padronizar o serviço prestado (VARGO; LUSCH, 2004; GRÖONROS, 2004; ZEITHAML; BITTNER, 2003). Com esta característica, surge a dificuldade de o serviço prestado corresponder à expectativa do cliente, assim como a dificuldade em controlar e parametrizar a qualidade na prestação do serviço.
- **Perecibilidade:** Os serviços são perecíveis já que possuem um determinado prazo de validade, ao qual extingue-se no momento em que o prestador de serviços conclui suas atividades e inseparável de seu prestador, pois o serviço não se separa daquele que o realiza. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). São transitórios e não podem ser estocados para uso posterior, fazendo com que a demanda e a oferta por esses serviços sejam ajustadas. (LOVELOCK; WIRTZ, 2011). De acordo com Zeithaml e Bittner (2003), é necessário considerar outros tipos de marketing além do marketing de atração (o que faz a promessa) - o marketing interno (endomarketing), com o intuito de assegurar que a equipe interna esteja consciente da promessa feita, e finalmente o marketing interativo, que efetivamente entrega o que foi prometido.

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), um bem tangível não depende do cliente para ser produzido, bem como quem o produz não precisa necessariamente ter contato com o consumidor final, o que difere dos serviços que são prestados e simultaneamente consumidos pelo cliente. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) acrescentam que o produto pode ter seu nível de qualidade avaliado antes mesmo do seu uso, enquanto os serviços precisam de outros indicadores, como o consumo do cliente. Sua produção pode ou não estar vinculada ao produto físico" (KOTLER, 1994, p. 541).

Apesar da intangibilidade de serviços, a presença do cliente contribui com a personalização das atividades desenvolvidas e as empresas podem criar estratégias e competir em seu mercado de atuação quando prestam serviços exemplares,

zelando pelo atendimento diferenciado aos seus clientes, uma vez que cada interação é única. Diante de uma cultura diferenciada, torna-se necessária a preparação dos funcionários para o relacionamento com as pessoas e desta forma, é possível atrair os melhores profissionais para adquirir uma vantagem sobre a concorrência ofertando também serviços melhores. (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2014).

A prestação de serviços é um processo no qual existe interação entre o prestador e o consumidor e é nesse momento que a hospitalidade pode estar presente, incrementando a percepção de qualidade da prestação do serviço por parte do consumidor. Portanto, a definição de serviços e a análise de suas características são essenciais para que as interações e as relações presentes com os diversos envolvidos ao longo da prestação dos serviços, sejam compreendidas e possam se tornar pontos de competitividade para as empresas.

Sendo assim, um prestador de serviço precisa saber o que seu cliente busca e quais suas necessidades para que desta maneira o serviço seja executado conforme o cliente deseja. Junqueira e Wada (2010) exemplificam por meio da hotelaria, em que o cliente deve se sentir bem recebido, que ele sinta que o hotel é sua casa durante a viagem e o hotel como extensão de sua casa é uma marca da hospitalidade (GOTMAN, 2009).

Diante deste contexto, é visível a importância da capacitação dos profissionais de serviços envolvidos com as atividades da hospitalidade, como turismo, hospedagem, entretenimento, agenciamento e transportes. Dalpiaz et al (2010) explica que a hospitalidade está relacionada às necessidades e desejos das pessoas em relação aos serviços prestados. A hospitalidade envolve a preocupação com o conforto do cliente e a qualidade dos serviços, buscando sua satisfação total, incluindo seus sentimentos e a experiência vivenciada. Utilizar a hospitalidade no atendimento é agregar valor ao serviço prestado.

De acordo com Matilla (1999), clientes asiáticos têm expectativas maiores sobre a prestação de serviços do que os ocidentais, ou seja, os consumidores asiáticos mesmo para serviços de baixo custo, esperam um alto nível de prestação, com ênfase na qualidade do relacionamento interpessoal e na interação entre colaborador e cliente, o que comprova que as expectativas dos consumidores para serviço são influenciadas por suas orientações culturais (BECKER; MURRMANN, 1999).

De qualquer forma construir um relacionamento positivo e duradouro com o cliente é importante e depende da qualidade, não só da relação interpessoal, mas também da prestação dos serviços, que na concepção japonesa quer dizer “zero defeito, fazer certo na primeira vez” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) afirmam que os conceitos de satisfação e qualidade de serviço são bastante interligados, o que gera debate sobre suas definições:

Na tentativa de distingui-los, Bateson e Hoffman (2001, p. 364) afirmam que “a maioria dos especialistas concorda que a satisfação do cliente é uma avaliação passageira, específica de uma transição, enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho”. Dessa forma, poder-se-ia compreender que uma experiência de satisfação é gerada para cada ponto individualizado de contato do cliente com a empresa prestadora de serviço e que a avaliação da qualidade seria constituída pelo conjunto de todos os momentos vivenciados durante o consumo total do serviço. (PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L., 1985, p. 43).

Heo; Jogaratnam; Buchanan (2004) afirmam que o estilo de serviço asiático já tende à customização e à atenção personalizada, enquanto características como eficiência, tempo de resposta e comoditização parecem ser mais apreciados no ocidente. No contexto cultural, as exigências de qualidade do cliente são frequentemente menos determinadas pelos aspectos tangíveis e muito mais pelos componentes do serviço, que envolvem atitude, respeito, segurança e responsabilidade.

Plentz (2005) traz uma reflexão muito tênue sobre os serviços prestados aos clientes, sobre a troca de moedas e sobre o sentimento genuíno que poderia haver nestas relações de troca:

A eterna concorrência e competitividade de mercado faz com que busquemos uma racionalidade em que o que importa primeiro são as relações de custo e benefício, em que o relacionamento comercial e profissional acarreta um caráter de eficiência, objetividade e competição, deixando de lado a importância da relação de amizade e dos sentimentos. Isso contagiou as instituições, empresas e muitas relações familiares. Nenhum dos extremos é satisfatório. É preciso buscar um equilíbrio, resgatar os valores humanos, a importância das relações. E como diz Bob Mandel, “o mal não é o dinheiro; o dinheiro é apenas moeda corrente — um meio de troca. Ao trocar dinheiro por bens ou serviços, você pode comunicar amor ou ressentimento, dependendo dos seus pensamentos”. Isso só exemplifica também que

as relações de hospitalidade podem abranger serviços e valores tangíveis, físicos. Agora, o que é não tangível, aquilo que toca no fundo do contato entre os seres, é que acaba prevalecendo na percepção do acolhimento dado por um local e pelas pessoas que irão recebê-lo. (PLENTZ, 2005, p. 67).

Um prestador de serviço profissional se antecipa às necessidades dos clientes por meio da percepção de suas atitudes e provém exatamente aquilo que satisfaça suas necessidades, mas sem que esses clientes peçam. Esse comportamento de antecipação, provindo do coração, tende a ser o que se chama de serviço de excelência no Japão, proporcionando ao cliente um sentimento positivo e a sensação de receber o *omotenashi*. (FUKUSHIMA, 2011).

2.2 Competitividade

O mundo passa por profundas transformações nos diversos cenários, seja econômico, político, social, empresarial e cultural, o que também permite aos países evoluírem em meio a tal dinamismo.

No âmbito dos negócios, observa-se não apenas novas oportunidades, mas também uma mudança nas formas de planejamento e realização de negócios, de utilização de recursos e de atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e ainda com a comunidade. (MOTTA, 1995). A competitividade é uma das grandes questões empresariais, pois organizações de vários setores oferecem produtos compatíveis e utilizam tecnologia similar. Estratégias anteriormente utilizadas para vencer a concorrência, como vantagens geográficas ou regulamentações protecionistas já não funcionam com o processo de globalização, que transforma a economia de muitos países. As tecnologias são rapidamente copiadas e inovações em produtos ou serviços parecem cada vez mais difíceis de se concretizarem (DAVENPORT; HARRIS, 2007). Além disso, os consumidores estão cada vez mais exigentes, realizam pesquisas na internet, a qualquer tempo e espaço, e buscam serviços e produtos diferenciados que atendam às suas necessidades.

Esse processo de mutação afeta as empresas e as fazem competir entre si para sobreviver no mercado e assim, traz a necessidade de desenvolvimento de

novos produtos como estratégia competitiva, que incluam valores agregados para a sua distribuição no mercado com maior rapidez, qualidade e custos (AGLIO; FUJITA; ANDRADE JÚNIOR, 2015).

De acordo com Silva (2001), competir é participar, mas é uma ação daqueles que continuam existindo, e ainda conforme Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996, p. 3), a empresa para ser competitiva precisa ter a “capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Ao se tratar sobre estratégia, pode-se dizer que há vários pontos de vista no campo dos negócios, ou seja, várias interpretações sobre o significado de estratégia, que é considerada um plano para alcançar a coerência entre os recursos internos de uma empresa e o ambiente externo (ANSOFF, 1994). Alternativamente, estratégia é percebida como um processo complexo, dinâmico e de aprendizado, no qual as empresas podem cometer erros e aprender com os mesmos (DE GEUS, 1988). Finalmente, estratégia pode ser vista como uma extensão na qual os recursos e as habilidades empresariais são alocados a áreas específicas e esses recursos são forçados a combinar com requisitos necessários (HAMEL, PRAHALAD, 1989).

De acordo com Motta (1995, p. 16), o conceito de empresas competitivas abrange uma série de características-chave, que certamente são fundamentais para a sustentação de vantagens competitivas globais. São elas:

- orientação global para a satisfação dos clientes e consumidores, por meio do entendimento de suas necessidades e expectativas, atuais e futuras, suas preferências, seu conceito de valor percebido, com o objetivo de sempre se antecipar aos seus desejos, superando suas expectativas;
- ter vantagem competitiva no mercado em que atua, oferecendo produtos e serviços com valor superior ao oferecido por seus concorrentes;
- garantir que a noção de valor superior para o cliente esteja difundida, integrada e disseminada em todas as atividades da cadeia de valor da empresa e dos distribuidores;
- ter o conceito de lucro como consequência da orientação para o mercado, ou seja, satisfação dos clientes.

A partir da compreensão desses itens atrelados ao dinamismo do mercado, que envolvem processos mais flexíveis, uso da tecnologia da informação e suas possibilidades, descentralização de poder na escala hierárquica, porém com uma

liderança forte e resiliente, as organizações poderão atingir a competitividade no mercado, mediante a alocação correta de seus recursos humanos, que farão a diferença no trato com os clientes.

Em referência à competitividade, Wada e Moretti (2014) a definem como o conjunto de situações que permite a qualquer empresa competir em seus negócios, porém explicam que apesar dessa definição ser empregada muitas vezes para descrever a superioridade de uma empresa sobre seus concorrentes, o correto seria denominar essa força como vantagem competitiva, que de acordo com Hasegawa (1986), pode ser representada pelo serviço. Ele sugere que os líderes valorizem seus empregados e tratem todos os colaboradores como pessoas conscientes, leais, inteligentes e trabalhadoras que a organização quer que sejam.

Segundo Porter (1999, p. 52), “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar um *mix* único de valores”. O autor ainda cita os japoneses, que em sua visão, revelam uma tradição de serviços profundamente arraigada, que os predispõe a dar o melhor de si para satisfazer a qualquer necessidade dos clientes. As empresas que competem dessa forma acabam desfocando as distinções das respectivas posições, tornando-se tudo para todos os clientes, o que pode ser o caso do *omotenashi*.

2.3 Stakeholders

O termo *stakeholders* está presente na literatura há mais de trinta anos e já se tornou senso comum tanto na área acadêmica como profissional (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Foi a partir de 1984, com a publicação do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, que Freeman (1984) definiu o termo *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da organização” (FREEMAN, 1984, p. 46), que houve aumento na produção de conceitos e definições por parte de outros autores.

Ainda do ponto de vista de Freeman (1984):

*Stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose. Stakeholders includes employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the Corporation (FREEMAN, 1984, p. 6).*¹³

Outra definição sobre o termo *Stakeholder*, de acordo com Carrol e Buchholtz (2003):

*(...) 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 decisions, policies, or practices of the business firm, there also may affect the organization's actions, decisions, or practices (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 70).*¹⁴

Observa-se na conceituação dos autores acima uma relação entre *stakeholders* e empresa, e por isso a importância de abordar os meios de gestão destas relações para que todos os envolvidos sejam igualmente percebidos e compreendidos.

Para Araújo Junior (2008, p. 1) “analisar os *stakeholders* é verificar o ambiente em que a empresa está inserida e avaliar a influência que os atores desse ambiente têm sobre a empresa e como eles podem interferir no meio em que a empresa se insere”.

Até a década de 80, tinha-se apenas a visão focada na aquisição de matéria-prima, transformação da matéria e venda da produção, ou seja, as empresas desta época almejavam o lucro máximo com o menor investimento, sem se preocupar com seu ambiente externo, conforme apresentado na Figura abaixo, a relação de empresa, cliente e fornecedor, apenas. (FREEMAN, 1984, p. 5).

¹³ *Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou se afetado pelo objetivo de uma corporação. *Stakeholders* inclui funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a corporação ". (Tradução livre da pesquisadora)

¹⁴ "(...) um indivíduo ou um grupo que tem um ou mais dos vários tipos de participações em uma empresa. Assim, como partes interessadas, podem ser afetados pelas decisões, políticas ou práticas de negócio da empresa, como também podem afetar as ações, decisões ou práticas da organização. " (Tradução livre da pesquisadora)

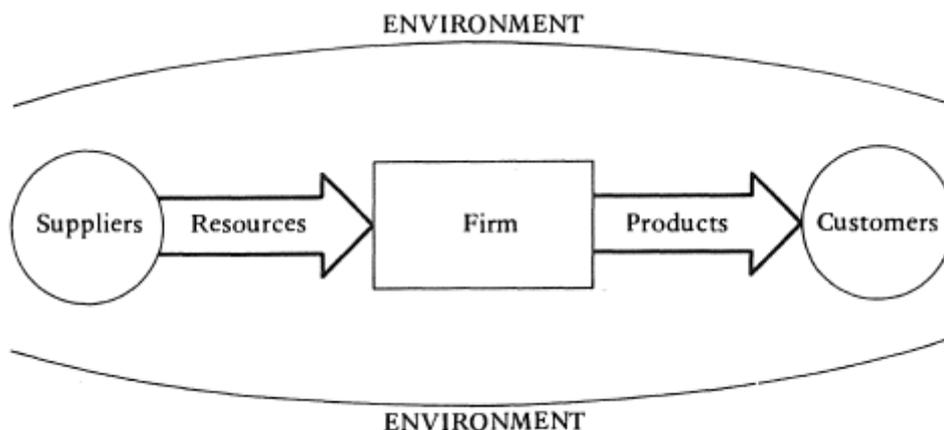


Figura 3: Processo produtivo da empresa

Fonte: Freeman (1984, p. 5)

Após esse período é que diversos autores começaram a abordar o tema dos *stakeholders* com mais intensidade e o cenário, segundo Freeman (1984), passou a sofrer alterações, nas quais os acionistas, os funcionários, os sindicatos e outros atores passaram a ter mais relação com as empresas, conforme figura abaixo:

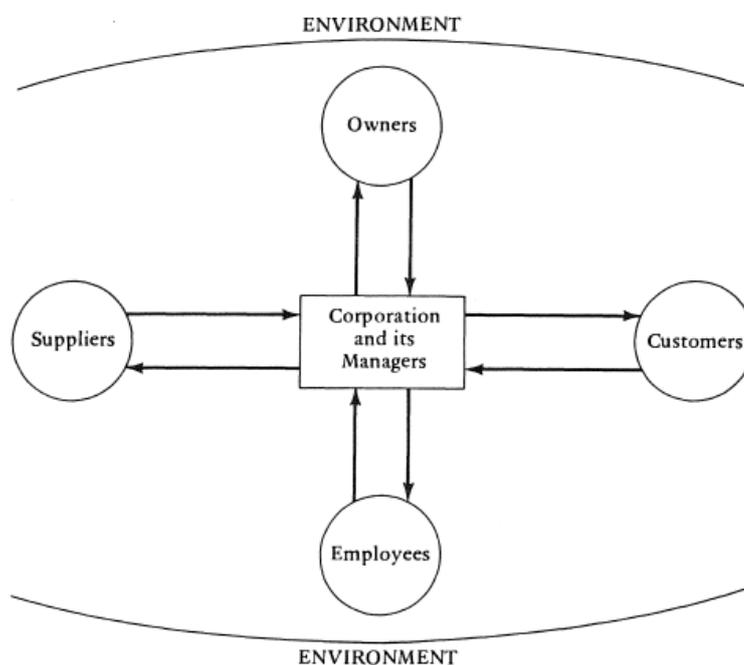


Figura 4: Visão gerencial da empresa

Fonte: Freeman (1984, p.6)

A partir de então, levando-se em consideração a definição de Freeman de que *stakeholders* são todos os grupos e indivíduos que podem afetar e são afetados pelas

ações da organização, o ambiente externo passou a ser observado e um mapa de *stakeholders* foi proposto (Freeman, 1984), conforme figura abaixo:

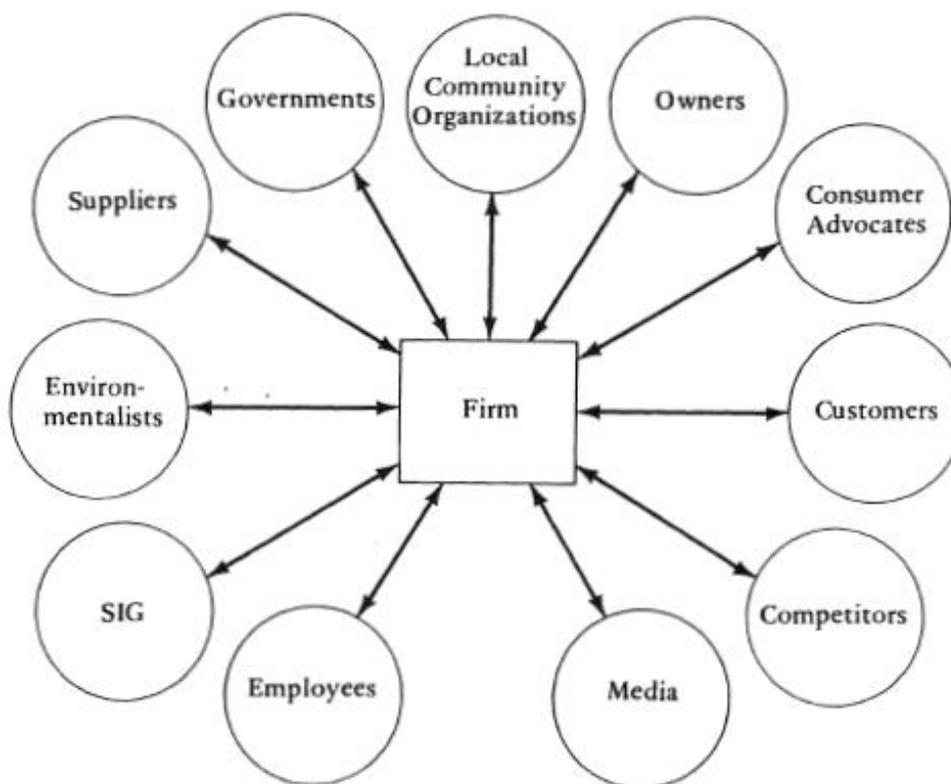


Figura 5: Mapa dos *stakeholders*

Fonte: Freeman (1984, p. 25)

Com base no mapa de *stakeholders*, a ser adaptado à cada empresa (podendo gerar um número maior de categorias), os gestores podem verificar quem são os atores, que influenciam direta e indiretamente as ações da empresa, e a partir daí podem propor estratégias em que todos os envolvidos sejam tratados adequadamente e ajustados ao propósito organizacional.

Freeman (1984) formulou um processo ajustável, demonstrado na figura a seguir, que pode auxiliar a empresa em suas estratégias e o resultado desse processo é um plano de ação junto aos seus *stakeholders*, que poderá norteá-la para o foco que a organização deseja tomar.

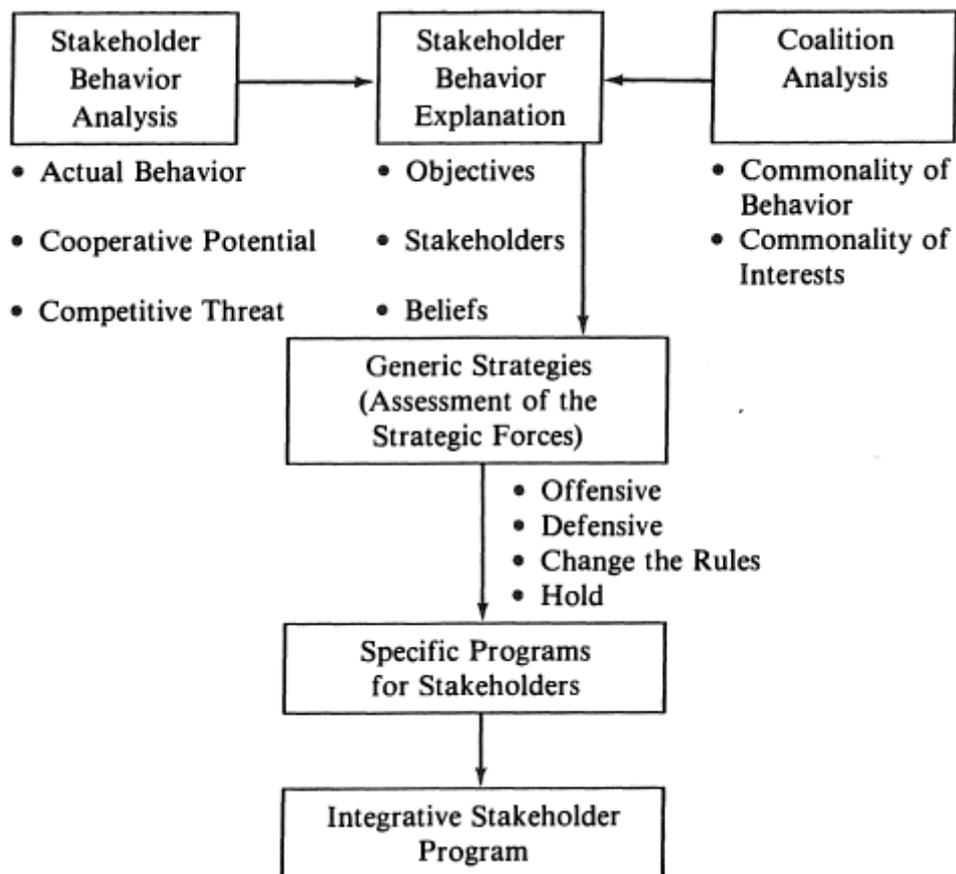


Figura 6: Processo de formulação estratégica dos *stakeholders*

Fonte: Freeman (1984, p. 131)

Clarkson (1995); Freeman, Harrison e Wicks (2007) dividem os *stakeholders* entre primários – são vitais para o crescimento contínuo e sobrevivência de qualquer negócio. Como por exemplo, clientes, funcionários, fornecedores, comunidades e financiadores. Secundários – que não são essenciais, mas representam os grupos que podem afetar as relações primárias, por exemplo, ativistas, governo, concorrentes, mídia, ambientalistas, críticos corporativistas, etc.

Segundo Freeman, Harrison e Wicks (2007) cada empresa estabelece seus *stakeholders*, além de identificar o nível de influência de cada um deles por meio do mapa de *stakeholders*. “Todos os grupos precisam ser envolvidos no processo de decisão da empresa, mas cabe à gerência, por meio do relacionamento, identificar quais são as partes mais importantes para a tomada de determinada decisão” (JUNQUEIRA; WADA, 2011, p. 103).

Mitchell, Agle e Wood (2007, p. 854) contribuem para identificação e destaque dos *stakeholders* de uma organização por meio do relacionamento de um ou mais atributos: poder, legitimidade e urgência.

- **Poder:** refere-se à posse ou à obtenção de recursos coercitivos, como forma e imposição em relação à organização;
- **Legitimidade:** refere-se a uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejadas, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças, socialmente definidas;
- **Urgência:** no que se refere às relações entre os gestores e *stakeholders*, como ações de natureza imediata que causam impacto na organização.

A combinação desses três atributos gera sete tipos de *stakeholders* diferentes:

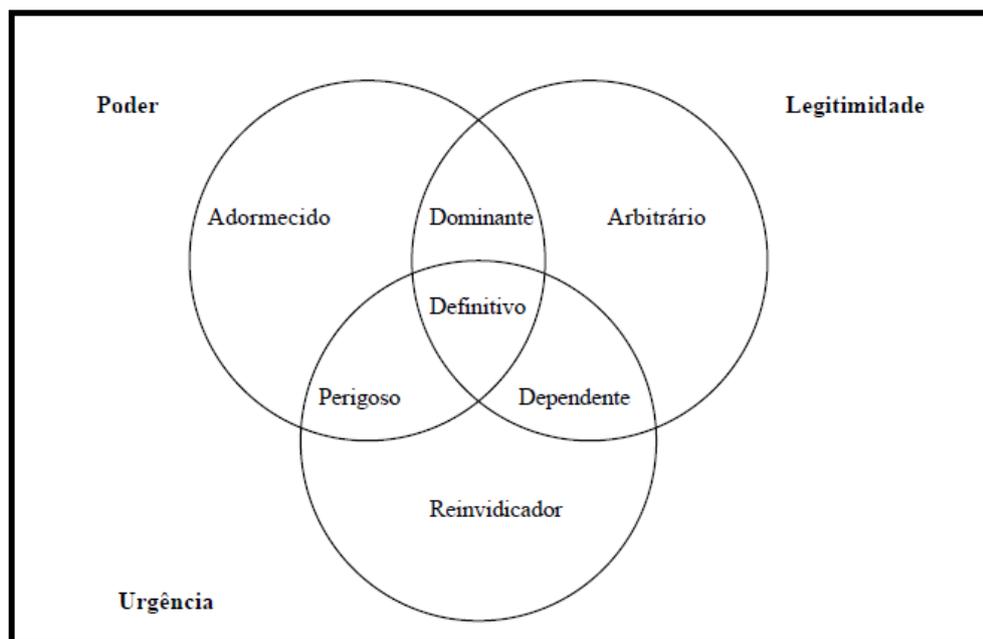


Figura 7: Tipologia de *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (2013)

A interseção dos três atributos (poder, legitimidade e urgência) mostra a importância de cada grupo para a empresa, bem como a prioridade de atenção e cuidado a ser tomado, além de criar mais três grupos de *stakeholders*: os latentes, sendo o grupo que possui um dos três atributos conforme quem os avalia, formado

pelos tipos adormecidos, arbitrário e reivindicador; o grupo formado pela interseção de dois grupos de interesse: dominante, perigoso e dependente; e os definitivos, formados pelos grupos que possuem os três atributos concomitantemente.

Com base nos tipos de *stakeholders* gerados a partir dos três atributos, pode-se descrever cada um deles conforme abaixo (LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G., 2009, p. 43):

- 1) **Stakeholder Adormecido:** tem poder para impor sua vontade na organização, porém não possui legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. A empresa precisa conhecer esse *stakeholder* para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo;
- 2) **Stakeholder Arbitrário:** possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alegar urgência. A atenção que a ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva.
- 3) **Stakeholder Reivindicador:** quando o atributo mais importante na administração do *stakeholder* for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não atrapalha tanto a empresa; porém precisa ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.
- 4) **Stakeholder Dominante:** tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
- 5) **Stakeholder Perigoso:** quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um *stakeholder* coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.
- 6) **Stakeholder Dependente:** tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro *stakeholder* para que suas reivindicações sejam levadas em consideração.
- 7) **Stakeholder Definitivo:** quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, é preciso dar atenção imediata e priorizar esse *stakeholder*.

De acordo com Stoner e Freeman (1999) cada organização possui diferentes atores de influência e cada um desses têm diferentes reivindicações. Portanto, é preciso que os gestores permaneçam atentos a eventuais influências negativas, pois é normal que haja conflitos de interesse entre a empresa e seus *stakeholders*, e

estabeleçam estratégias integradas que contemplem simultaneamente seus *stakeholders* chave, em vez de propor ações específicas para cada grupo.

2.4 Serviços, competitividade e *stakeholders*

Nos dias de hoje as melhores empresas do mercado é que ditam os padrões de qualidade, o que torna a concorrência mais acirrada e o cenário se apresenta cada vez mais dinâmico e com mudanças constantes. Os clientes estão em contínuo movimento, mudando suas exigências e expectativas de forma cada vez mais veloz. Sendo assim, as empresas que acompanharem as mutações do mercado em que atuam, poderão contribuir para que o cliente adquira experiências positivas, trazendo sentimentos e sensações que estimulem o retorno dele à empresa, tornando-o comprador frequente ou ainda, fazendo-o permanecer por mais tempo (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Além da qualidade do produto/serviço, Soares e Corrêa (1994) afirmam que existem três requisitos para que ocorra o encantamento do cliente: o primeiro é fornecer com qualidade os requisitos básicos, satisfazendo o cliente; o segundo é oferecer algo que o cliente deseja, mas não espera; e o terceiro é a frequência, pois o “algo mais” não pode ser oferecido ininterruptamente.

As organizações que atuam no setor de serviços revelam a preocupação com a satisfação dos consumidores e precisam valer-se de um diferencial competitivo e, por isso o tema estratégias tem sido um assunto que está cada vez mais em evidência nos estudos organizacionais. (QUADROS, 2011).

Vargo; Lusch (2004, 2008) dizem que as empresas atuais competem no que eles chamam de economia do conhecimento, que é caracterizada por uma lógica de serviço dominante, a qual está provocando profundas mudanças, especialmente nas empresas manufatureiras. Estas empresas precisam responder às novas necessidades e características do mercado e da sociedade, que estão cada vez menos voltadas ao produto e sim, mais aos serviços que nele se agregam.

Diante disto, o conceito de *stakeholder* traz uma nova forma de se pensar em gestão estratégica, proporcionando à empresa a correta direção de seu negócio:

A stakeholder approach emphasizes the importance of investing in the relationships with those who have a stake in the firm. The stability of these relationships depends on the sharing of, at least, a core of principles or values. Thus, stakeholder theory allows managers to incorporating personal values into the formulation and implementation of strategic plans. (FREEMAN, 2001, p. 15).¹⁵

Os negócios de uma organização, portanto, ocorrem dentro do âmbito das relações humanas (FREEMAN et. al., 2010). A vantagem da aplicação do conceito de *stakeholders* é saber identificá-los e verificar seus graus de influência. Sendo assim, uma organização poderá traçar seu planejamento estratégico levando em consideração as relações com seus *stakeholders* e pensar na gestão destas relações como estratégia empresarial, o que pode significar a sobrevivência de uma organização e/ou competitividade perante o mercado.

Os grupos e/ou indivíduos relacionados pela empresa como *stakeholders*, criam expectativas de como esta empresa irá gerir seu negócio e, como a mesma irá se comportar, espera-se que seus valores sejam atendidos para que os mesmos possam contribuir também com o sucesso da companhia. Para que esse valor seja entregue, é fundamental que as empresas estudem seus *stakeholders* e assim, descubra aquilo que é valorizado. Esses valores podem ser traduzidos em melhores treinamentos e incentivos aos funcionários para que, conseqüentemente atenda da melhor maneira possível seus clientes e, estimule o envolvimento em serviços comunitários, para que seja bem visto e bem-vindo na comunidade onde a companhia está inserida, entre outras ações com vistas às necessidades de seus *stakeholders*. (GUIZI, 2015, p. 45).

Além da valorização e incentivo dos funcionários, é preciso observar a cultura relacionada às normas, valores e costumes, que podem gerar uma diferenciação do comportamento.

Qualquer que seja a atividade ou ciência que lida com as relações humanas não se pode perder de vista a enorme complexidade das reações humanas. Cada indivíduo traz em si elementos psicológicos, afetivos, emocionais, religiosos, físicos, além de uma história de vida

¹⁵ Uma abordagem de *stakeholder* enfatiza a importância de investir nas relações com aqueles que têm participação na empresa. A estabilidade destas relações depende da divisão de, pelo menos, um conjunto de princípios e valores. Desta forma, a teoria dos *stakeholder* permite aos gestores incorporar valores pessoais na formulação e implementação de planos estratégicos. (Tradução livre da autora).

e uma tradição cultural que influenciará suas reações diante ao “outro”. (BUENO, 2016, p. 4).

Nos últimos anos o estilo japonês de hospitalidade, o *omotenashi*, tem atraído a atenção do mundo, por sua polidez extrema em lidar com os outros e a tentativa de dar o seu melhor na satisfação do outro, não é apenas um conceito principal de prestação de serviço de apenas um tipo de negócio, mas sim um elemento necessário em todas as áreas desse setor no Japão. (ALSHEIKH, 2014).

Diante disto, busca-se compreender nesta pesquisa de que forma o *omotenashi* pode influenciar a competitividade dos serviços sob a lente dos *stakeholders*.

A seguir, o capítulo 3 apresentará detalhadamente o método utilizado para se atingir os objetivos propostos neste estudo sobre a hospitalidade ao espírito japonês.

3 MÉTODO

Esse capítulo caracteriza a pesquisa de acordo com os métodos utilizados para a abordagem do problema quanto à natureza dos objetivos, ao protocolo de pesquisa, à categorização que serviu como ferramenta para a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), das informações coletadas nos procedimentos de campo (*survey* e entrevistas).

Na primeira etapa desta pesquisa realizou-se o levantamento bibliográfico em livros, artigos, dissertações, teses e documentos on-line nas bases do Google Acadêmico e do Periódico CAPES, utilizando-se as palavras-chave hospitalidade, *omotenashi*, serviços, competitividade e *stakeholders*. A partir dos resultados gerados no idioma inglês e português, pela base *Scopus*, (hospitalidade: 372; *hospitality*: 233.119; *omotenashi*: 5; serviços: 20.590; *service*: 6.217.082; competitividade: 1.926; *competitiveness*: 263.386; *stakeholders*: 348.414) foram selecionados alguns materiais/artigos para construção do referencial teórico deste estudo.

Em paralelo, a partir do *survey* proposto e testado, em 2015, por Asli D. A. Tasci e Kelly J. Semrad, providenciou-se a tradução do questionário para o idioma japonês, a fim de aplicá-lo de forma eletrônica no Japão para verificar a percepção dos japoneses sobre a hospitalidade.

Na segunda etapa, realizou-se o método de categorização de Bardin (2011), que serviu como ferramenta para a posterior análise de conteúdo sobre as informações coletadas nos procedimentos de campo (entrevistas).

O método de análise de conteúdo como proposto por Bardin (2011) apresenta três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase, pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletada. A segunda fase, de exploração do material, se dá por meio da construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias, que foram definidas na categorização. A terceira fase, de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos, observação).

A terceira etapa desta pesquisa foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos conforme método preconizado por Yin (2005). Para o autor, o objetivo de um estudo de caso é “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

3.1 Protocolo de pesquisa

Com o intuito de compreender a relação da hospitalidade baseada na cultura do *omotenashi* com a competitividade dos serviços, sob a lente dos *stakeholders* e para testar as proposições (P1) a competitividade de uma organização japonesa no Brasil quando a mesma adota o *omotenashi*, é percebida pelo cliente; (P2) para o cidadão japonês o *omotenashi* não é um diferencial, pois já faz parte de sua cultura, portanto, de seu cotidiano e (P3) Os japoneses têm um ponto de vista diferente do que é ser hospitaleiro, porém primam em fazer o melhor para atender e satisfazer o próximo, serviram como base para este estudo instrumentos mais usuais (DENCKER, 1998): um *survey*, por meio eletrônico, com treze questões e entrevistas presenciais. A entrevista é definida por Dencker (1998, p. 137) como “uma comunicação verbal entre duas pessoas com grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informações de pesquisa”.

O *survey* e as entrevistas representaram a coleta de dados primários.

➤ Estudo Quantitativo

A fim de representar a parte quantitativa deste trabalho, aplicou-se um instrumento de pesquisa (*survey* de escala de importância), desenvolvido em 2015 pelos autores Asli D. A. Tasci e Kelly J. Semrad, da Universidade de Central Florida.

Esse *survey*, já testado e ajustado por eles, teve a finalidade de medir a importância da hospitalidade em diferentes contextos de consumo nos Estados Unidos – restaurante, hotel e destinos, separadamente.

Segundo Tasci e Semrad (2016), a hospitalidade e a hospitabilidade estão relacionadas, porém apresentam conceitos diferentes. A respeito da hospitabilidade apresentam-se as conceituações de diversos autores:

Hospitableness is the abstract essential component of hospitality that literature assembles into a comprehensive definition. Telfer (1995, 2000) defined hospitableness as a personality trait that some people possess more than others. Telfer stated that "...being a good host is not really a sufficient condition of being hospitable. ...Being a good host is not even a necessary condition of being hospitable. A hospitable person is someone who often entertains, attentively and out of a motive appropriate to hospitality" (1995, p. 185). Since Telfer discussed both hospitality and hospitableness as a moral virtue, she differentiated between "hospitableness to friends" and "good-Samaritan hospitableness" (1995, p.187), which is clearly within the domain of the private/domestic hospitality context. Similar to Telfer's attribution of hospitableness as a human trait, O'Connor stated "...genuine hospitableness cannot be developed or grown over time, but is instead printed onto our character or personality at birth, almost genetically" (2005, p. 269). Later, Ariffin et al. (2013) definition of hospitality treated hospitality as a behavior. However, this definition actually refers to hospitableness rather than hospitality. Others defined hospitableness as an attitude that makes the guests feel welcome and safe (Brotherton, 1999; Lashley, 2007; Smith, 1994). (TASCI; SEMRAD, 2016, p. 33).¹⁶

Considerando que a hospitabilidade pode influenciar significativamente a satisfação do consumidor (Ariffin et al., 2013; Teng, 2011), a habilidade de mensurar

¹⁶ Hospitabilidade é o componente abstrato essencial da hospitalidade que a literatura monta em uma definição compreensiva. Telfer (1995,2000) definiu hospitabilidade como um trato de personalidade que algumas pessoas possuem mais que outras. Telfer estabelece que "...sendo um bom anfitrião não é realmente condição suficiente de ser hospiteiro... Ser um bom anfitrião não é nem condição necessária para ser hospiteiro. Uma pessoa hospiteira é alguém que frequentemente entretém, atentamente e sem motivo apropriado para hospitalidade" (1995, p. 185). Desde que Telfer discutiu ambos hospitalidade e hospitabilidade como uma virtude moral, ela diferenciou "hospitabilidade com amigos" e "hospitabilidade de bom samaritano" (1995, p. 187), que é claramente dentro do contexto da hospitalidade do domínio privado/doméstico. Similar à atribuição de Telfer sobre hospitabilidade como um trato humano, O'Connor estabelece que "...hospitabilidade genuína não pode ser desenvolvida ou aumentada ao longo do tempo, mas é arraigada ao nosso caráter ou personalidade no nascimento, quase geneticamente" (2005, p. 269). Posteriormente, Ariffin et al. (2013) tratou a definição de hospitalidade como um comportamento. Entretanto, essa definição realmente se refere à hospitabilidade em vez de hospitalidade. Outros definiram hospitabilidade como uma atitude que faz com que os visitantes se sintam bem-vindos e seguros (Brotherton, 1999; Lashley, 2007; Smith, 1994). (TASCI; SEMRAD, 2016, p. 33). (Tradução livre da autora).

a hospitabilidade do ponto de vista do consumidor poderá proporcionar uma vantagem competitiva (Ariffin et al., 2013) nos ambientes de negócios atuais.

As sociedades orientais coletivistas são conhecidas por serem diferentes em atitude e comportamento, se comparadas aos individualistas ocidentais. (HOFSTEDE, 1991). Assim esperou-se que os orientais também tivessem um ponto de vista diferente do que é ser hospitaleiro. Embora a hospitalidade no contexto comercial, em geral, carregue práticas de negócios globais, algum nível de influência das práticas culturais é esperado, que é o caso do *omotenashi* nesta pesquisa.

A fim de alcançar uma descrição holística de hospitabilidade, várias técnicas foram utilizadas para gerar uma lista de itens relevantes para validação das escalas. Os passos a seguir foram responsáveis para se obter as dimensões do construto de hospitabilidade:

- 1- Análise dos dicionários para identificar sinônimos e antônimos de hospitabilidade;
- 2- Solicitação para cem pessoas (profissionais e acadêmicos) para que fornecessem cinco descritivos para experiências domésticas e comerciais de hospitalidade e não hospitalidade. Esse passo gerou aproximadamente duzentas palavras que descreveram hospitabilidade;
- 3- Construção de uma matriz de sinônimos e antônimos, termos bipolares e recolocados, com ajuda dos dicionários, quando necessário;
- 4- Solicitação da opinião de dez *experts* acadêmicos em hospitalidade e turismo para eliminar descritivos similares, reduzir possíveis redundâncias, bem como o número de termos, que resultou em quarenta e seis descrições;
- 5- Verificação da escala com os quarenta e seis itens, que foram testados em um estudo piloto com setenta universitários, utilizando a escala *Likert* e o software SPSS, versão 22, que por meio da análise fatorial exploratória restou trinta e seis itens;
- 6- Utilização da escala de performance usando esses trinta e seis itens para aplicar outro *survey* com duzentos e cinquenta e três residentes locais que visitaram restaurantes e hotéis. Após avaliação dos participantes, restaram vinte e quatro descritivos de hospitabilidade que foram utilizados na fase principal do estudo. (TASCI; SEMRAD, 2016, p. 34) (Tradução livre da autora).

O instrumento final gerado pelos passos acima é composto por treze perguntas (Apêndice A, p. 134) e foi adaptado para a população japonesa. Após a inclusão das questões na ferramenta *Survey Monkey*, cujo link disponibilizado foi personalizado para <<https://pt.surveymonkey.com/r/amikura>> e por conveniência da pesquisadora, foi divulgado por e-mail e nas redes social e profissional, Facebook e LinkedIn, além dos contatos de cidadãos japoneses solicitados aos amigos, familiares e entrevistados deste trabalho.

O *survey* ficou disponível de janeiro a junho de 2017 e foi desenvolvido com uma amostra de cento e setenta e três adultos, do gênero feminino e masculino, com idade superior a vinte anos.

Após exportação do arquivo em Excel da ferramenta *Survey Monkey*, todos os valores foram checados, alguns números foram digitados por extenso, em japonês, mas corrigidos para que o sistema pudesse rodar a análise.

Utilizou-se para análise fatorial exploratória e confirmatória, respectivamente, os *softwares* IBM SPSS, versão 20 e o Smart PLS.

Foram encontrados alguns dados faltantes, porém o SPSS, por meio da técnica do *list wise*, os preencheu para poder utilizá-los.

A fim de se obter medidas psicométricas, utilizou-se nesta pesquisa a análise fatorial, que de acordo com Latif (1994), tem o objetivo de resumir um grande número de variáveis originais, num pequeno número de variáveis para entendimento dos dados. De acordo com King (2001):

*“In the factor analysis model, there are many observed variables from which the goal is to derive underlying (unobserved) factors”*¹⁷ (KING, 2001, p. 682).

É preciso verificar se a correlação de cada par de variáveis pode ser explicada pelas demais incluídas no estudo (LATIF, 1994). Portanto, o teste utilizado para verificar a viabilidade da realização da análise fatorial é o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Segundo Kaiser:

¹⁷ "No modelo da análise fatorial, há muitas variáveis observadas cujo objetivo é gerar fatores subjacentes (não observados)". (Tradução livre da autora)

“Below 0.5 = unacceptable, 0.5 to 0.7 = Mediocre, 0.7 to 0.8 = Good, 0.8 to 0.9 = Great and above 0.9 = Superb”¹⁸ (KAISER, 1974, apud FIELD, 2009, p. 579).

Calculando-se a medida KMO, obteve-se, por meio do *software* IBM SPSS, o resultado de 0,827, que indicou uma ótima adequação dos dados para a análise fatorial.

Outra estatística existente e utilizada regularmente no processo de análise fatorial, segundo Aaker-Kumar-Day (1996) é o teste de esfericidade de *Bartlett*, que é usada para examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. Em outras palavras, a matriz de correlação da população é uma matriz identidade; cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria ($r=1$), mas não apresenta correlação com as outras variáveis ($r=0$).

Portanto, antes de utilizar a análise fatorial, verificou-se a validade de seus pressupostos: a existência de correlação entre as variáveis envolvidas e a adequação da amostra (HAIR et al., 2009). Verificou-se que os coeficientes de correlação são em sua grande maioria significativamente diferentes de zero (79,1%). O coeficiente para o teste de esfericidade de *Bartlett* igual a 1105,59 ($p < 0,001$) permitiu concluir que a matriz de correlação é adequada para o uso da análise fatorial.

Em referência ao modelo fatorial de análise de componentes, sobre o critério do teste *scree*, Hair et al, 2009, diz:

Para identificar o número ótimo de fatores que podem ser extraídos antes que a quantia de variância única comece a dominar a estrutura de variância comum. O teste *scree* é determinado fazendo-se o gráfico das raízes latentes em relação ao número de fatores em sua ordem de extração, e a forma da curva resultante é usada para avaliar o ponto de corte (HAIR, et al, p. 114, 2009).

Uma inspeção no gráfico do *scree* (Figura 9) revelou que a partir do quarto componente, a linha do gráfico começava a se tornar horizontal, indicando a possibilidade de que, a partir deste ponto, “... a quantia de variância única começava a dominar a estrutura da variância comum” (Hair et al, 2009, p. 115).

¹⁸ Para o KMO “os valores entre 0,5 e 0,7 são medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são bons, valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes”. (Tradução livre da autora)

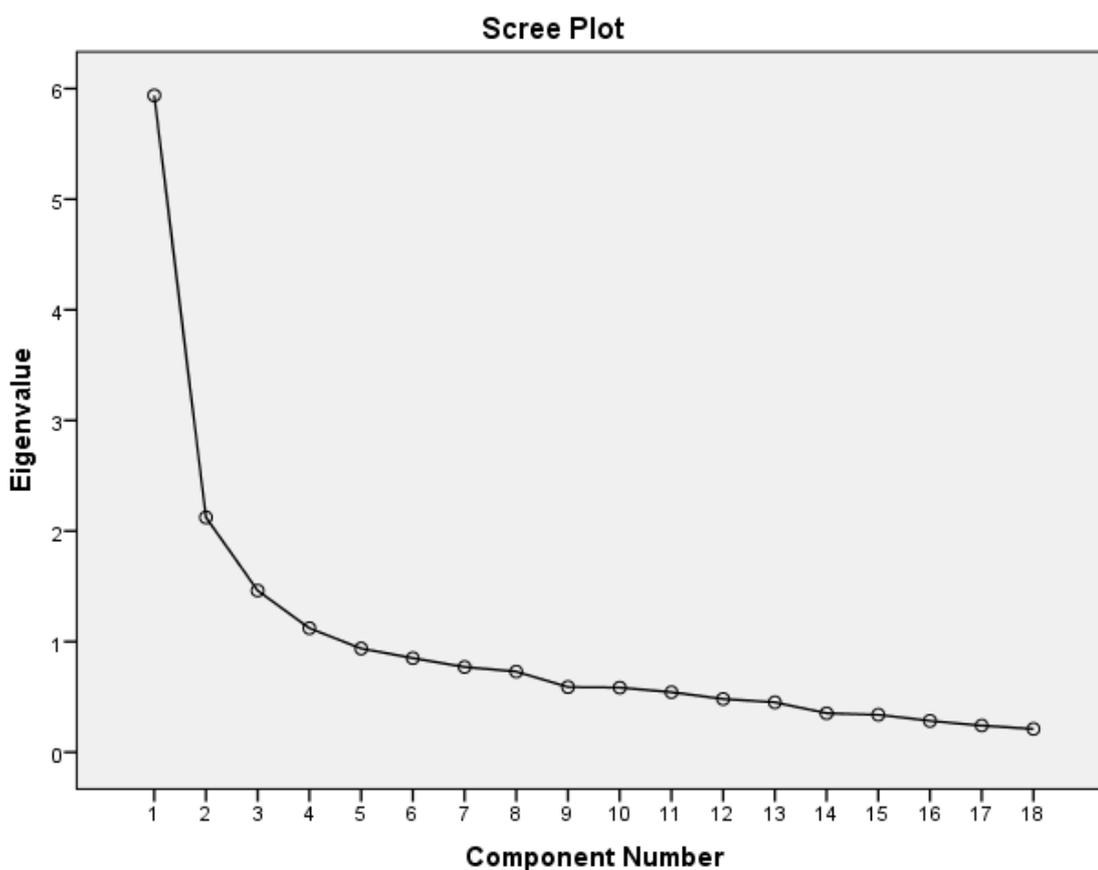


Figura 8: *Scree plot* para verificação do número de fatores
 Fonte: Elaborado pela autora

Após realizar a rotação *Varimax* dos fatores e seis interações no SPSS versão 20, os itens Prestativo, Eficiente, Sociável, Generoso, Cortês, Respeitoso e Obsequioso apresentaram carga em mais de um fator ou carga abaixo de 0,50. Esses itens foram eliminados e, na Tabela 1, só são apresentadas as cargas fatoriais dos itens que foram mantidos.

Tabela 1: Matriz fatorial

	Competências Profissionais	Competências Pessoais	Competências Sociais	Competências Morais
Profissional	0,802			
Dedicado ao serviço	0,754			
Apresentação pessoal	0,686			
Mente aberta	0,621			
Flexível	0,591			
Carismático		0,799		
Feliz		0,778		

	Competências Profissionais	Competências Pessoais	Competências Sociais	Competências Morais
Eficaz		0,685		
Coerente		0,623		
Empatia			0,761	
Acolhedor			0,729	
Amistoso			0,678	
Atento			0,671	
Honesto				0,768
Sincero				0,635
Educado				0,603
Gentil				0,551

Fonte: Elaborado pela autora

A confiabilidade interna de cada fator foi mensurada utilizando-se o *alpha de Cronbach*. Os fatores com *alpha* superior a 0,60 foram considerados para se ter um alto grau de confiabilidade interna (Churchill, 1979).

O instrumento ficou composto por quatro fatores. O primeiro, Competências Profissionais, com cinco itens (profissional, dedicado ao serviço, apresentação pessoal, mente aberta e flexível) e *alpha de Cronbach* de 0,832, que explica 32,99% da variância; o segundo fator, Competências Pessoais, com quatro itens (carismático, feliz, eficaz e coerente) e *alpha de Cronbach* de 0,803, explica 11,79% da variância; o terceiro fator, Competências Sociais, com quatro itens (empatia, acolhedor, amistoso e atento) e *alpha de Cronbach* de 0,793, explica 8,11% da variância e por fim, o fator Competências Morais, com quatro itens (honesto, sincero, educado e gentil) e *alpha de Cronbach* de 0,748, explica 6,23% da variância. Juntos, os quatro fatores explicam 59,13% da variância do construto.

Os quatro fatores da escala de hospitalidade com dezessete itens foram submetidos à validação por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), por meio do *software Smart PLS*.

Conforme Tabela 2, os índices de ajustamento do modelo foram todos GoF=0,364.

Tabela 2: Índices de ajustamento do modelo

	AVE	C.C.	R ²	α
Competências Profissionais	0,649	0,902	0,422	0,865
Competências Pessoais	0,623	0,868		0,798
Competências Sociais	0,753	0,924	0,281	0,890
Competências Morais	0,651	0,881	0,325	0,822
Valores ótimos	>0,5	>0,6		>0,6
Nota. CC – Confiabilidade composta; α - Alpha de Cronbach;				

Fonte: Elaborado pela autora

As correlações mostradas na Tabela 3, são menores do que o limite de 0,85, portanto, a validade discriminante das medidas é assumida.

Tabela 3: Análise da validade discriminante do modelo

	Competências Profissionais	Competências Pessoais	Competências Sociais	Competências Morais
Competências Profissionais	0,806			
Competências Pessoais	0,650	0,789		
Competências Sociais	0,666	0,530	0,868	
Competências Morais	0,665	0,570	0,731	0,807

Fonte: Elaborado pela autora

Os participantes dessa amostra foram cidadãos japoneses, perfazendo um total de cento e setenta e três pessoas.

O grupo foi composto por 28,9% de homens e 49,1% de mulheres, sendo que 22% não quiseram se identificar. As idades variaram de 20 a 80 anos e a maioria casados. O nível de escolaridade variou entre ensino médio e pós-graduação, predominando os participantes com graduação. A maioria dos respondentes viaja de 2 a 3 vezes ao ano e possui renda anual de mais de 4 milhões de ienes. A Tabela 4 apresenta as características sócio-demográficas da amostra de forma mais detalhada.

Tabela 4: Descrição dos participantes

<i>Dados de identificação</i>	<i>Variações</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Gênero	Feminino	85	49,1
	Masculino	50	28,9
	Não informaram	38	22,0
Idade	20 a 40 anos	79	45,7
	41 a 60 anos	48	27,7
	61 a 80 anos	6	3,5
	Não informaram	40	23,1
Estado Civil	Solteiro	57	32,9
	Casado	69	39,9

<i>Dados de identificação</i>	<i>Variações</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Estado Civil	Não informaram	42	24,3
Escolaridade	Ensino fundamental	5	2,9
	Ensino médio	14	8,1
	Graduação	93	53,8
	Pós-Graduação	19	11,0
	Não informaram	42	24,3
Frequência de viagem	Nunca	4	2,3
	Menos de 1 vez ao ano	10	5,8
	1 vez ao ano	17	9,8
	2 a 3 vezes ao ano	43	24,9
	4 a 6 vezes ao ano	29	16,8
	1 vez por mês	16	9,2
	Mais de 1 vez por mês	15	8,7
	Não informaram	39	22,5
Renda	Não possui renda	13	7,5
	Menos de 1 milhão de ienes	10	5,8
	1 a 2 milhões de ienes	15	8,7
	2 a 3 milhões de ienes	6	3,5
	3 a 4 milhões de ienes	24	13,9
	Mais de 4 milhões de ienes	61	35,3
	<i>Não informaram</i>	<i>44</i>	<i>25,4</i>

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do estudo feito por Tasci e Semrad (2016), foi possível observar que no contexto de destino, o resultado para algumas características da hospitalidade é

comum à pesquisa realizada com os japoneses, como por exemplo acolhedor, gentil, eficaz, honesto e mente aberta. Já itens como cortês, eficiente, generoso e sociável resultantes da pesquisa de Tasci e Semrad foram eliminados, o que ratifica a hospitalidade genuína colocada por Lashley (2004) e os aspectos culturais de Tanure (2005), que diz que a cultura nacional é definida como valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região e diante dessa conceituação está o Japão, cujo povo passa a imagem de cortesia, tendo como ponto de partida a hospitalidade, ou seja, características como generosidade e cortesia já fazem parte da cultura japonesa, do dia a dia dos cidadãos.

➤ **Estudo Qualitativo**

Para as entrevistas, elaborou-se o seguinte protocolo de pesquisa, com adoção do método de estudo de casos múltiplos, conforme proposto por Yin (2010), que norteou o estudo de campo.

➤ **Visão geral:**

Essa pesquisa visou compreender as relações de *omotenashi* existentes com os *stakeholders* no processo de prestação de serviços e de que forma essas relações de hospitalidade à luz do espírito japonês contribuem para o aumento da competitividade para os envolvidos no processo.

Diante disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com duas especialistas em *omotenashi* e gestores de três empresas que apresentam relacionamento com o público japonês, selecionadas conforme conveniência da pesquisadora.

Um levantamento de dados secundários sobre cada objeto de estudo foi realizado por meio de documentos *on-line*, artigos científicos e bibliografia, a fim de obter informações sobre seu histórico, visão, missão, valores, locais de operação, mercados de atuação, serviços e produtos oferecidos. Essa investigação de informações serviu como subsídio para preparação da pesquisadora para realização das entrevistas.

➤ **Procedimentos de campo:**

Em virtude da utilização da Teoria de *Stakeholders* para compreender as lentes dos diferentes envolvidos sobre as práticas do *omotenashi* na prestação de serviços, foi realizado um total de catorze entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas, posteriormente transcritas e organizadas conforme abaixo:

Entrevista com especialistas em *omotenashi*: foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas.

Entrevista com gestores estratégicos das empresas estudadas: foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gestor estratégico de cada empresa estudada, totalizando três entrevistas. Esse grupo foi denominado Grupo 1. Aos entrevistados desse grupo foi apresentada uma sugestão de mapa de *stakeholders* e solicitado que indicassem dois *stakeholders* envolvidos no processo de *omotenashi*, que por sua vez compuseram os Grupos 2 e 3 de entrevistados de cada empresa.

Entrevista com *stakeholders* (Grupo 2, 3 e 4): foi realizada uma entrevista com cada um dos *stakeholders* indicados pelos entrevistados do Grupo 1, ou seja, pelo menos duas entrevistas por empresa estudada.

➤ **Roteiros de entrevistas:**

- **Especialista em *omotenashi***

Conforme informado anteriormente, foram realizadas duas entrevistas com especialistas em *omotenashi*. Os nomes e informações profissionais das entrevistadas serão mencionados mediante autorização registrada no Termo de Consentimento (Apêndice B, p. 141). O roteiro da entrevista abordou os seguintes tópicos:

- 1- Identificação da entrevistada: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional da organização em que atua;
- 2- Dados da organização em que atua, como ano de fundação, sede e filiais e número de colaboradores;
- 3- Solicitação de uma descrição sobre as práticas do *omotenashi*;
- 4- Identificação das práticas de *omotenashi* nos diferentes tipos de prestação de serviços.

- **Grupo 1: Gestores estratégicos das empresas estudadas**

Foi realizada uma entrevista com o gestor estratégico de cada empresa estudada. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados serão mencionados mediante autorização registrada no Termo de Consentimento (Apêndice B, p. 141). O roteiro de entrevista abordou os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua;
2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores;
3. Solicitação de perfis de cargos que atuam na prestação de serviços ao cliente e principais habilidades que o colaborador deve possuir;
4. Solicitação do propósito da área para manter uma boa prestação de serviços e um bom relacionamento com os clientes;
5. Verificação de como ocorre a prática da hospitalidade ao espírito japonês nesta área, quais os cargos e funções desempenhados por estes colaboradores, a frequência desta prática e de que forma a empresa identifica e trata as necessidades dos clientes;
6. Apresentação do conceito de *stakeholders*, em seguida o mapa de *stakeholders* e convidá-lo a indicar se acrescentaria ou substituiria algum dos *stakeholders* do mapa (Figura 8);
7. Solicitação ao entrevistado para que indique os seguintes nomes a serem entrevistados, que sejam dois *stakeholders*, conforme o mapa apresentado e adaptado pelo entrevistado para compor os grupos 2, 3 e 4;

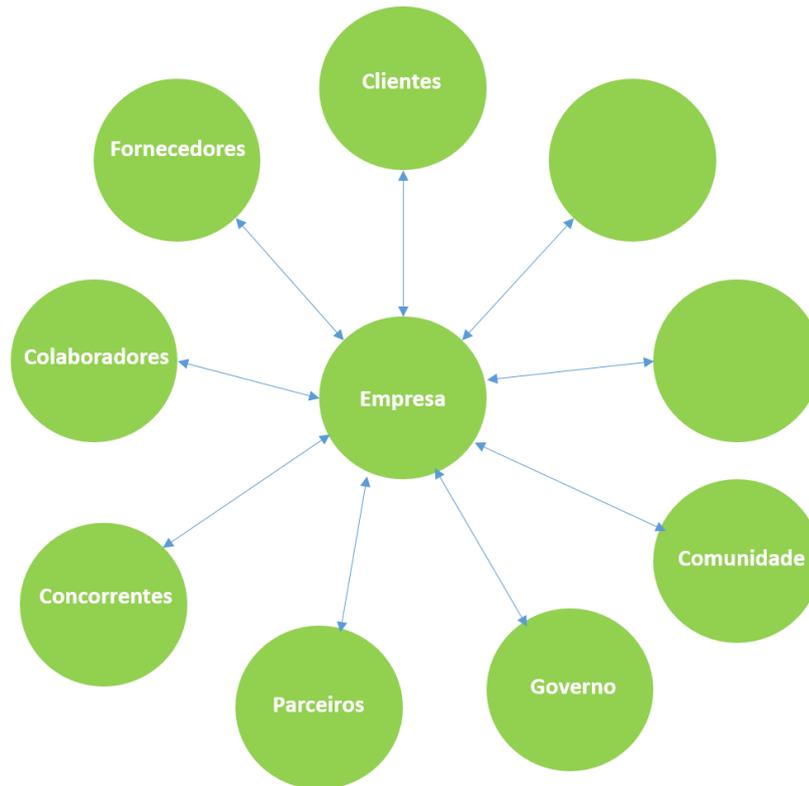


Figura 9: Mapa de *Stakeholders*
 Fonte: Adaptado de Freeman (1984)

8. Questionamento ao colaborador sobre o que ele entende por hospitalidade. Apresentação do conceito e solicitação para que descreva as políticas e ações da organização que demonstrem hospitalidade. Questionar se percebe a presença de relações de hospitalidade com os *stakeholders* no processo de prestação de serviços e de que forma isso contribui para o processo;
9. Levantamento de exemplos de situações em que a empresa assume o papel de anfitriã no processo de prestação de serviços, no sentido de cuidado e atenção com os clientes e questionar de que forma isso contribui para o sucesso nesta relação;
10. Questionamento ao entrevistado se ele considera que a prestação de serviços com *omotenashi* constitui um diferencial competitivo. Verificar se identifica ações próximas à hospitalidade ao estilo japonês no relacionamento com clientes, se as considera como fator que contribui para a competitividade e solicitar exemplos.

- **Grupos 2, 3 e 4: *Stakeholders* indicados pelos entrevistados do Grupo 1**

Os Grupos 2, 3 e 4 foram gerados pela indicação dos entrevistados do Grupo 1 e representam *stakeholders* do processo de prestação de serviços. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados serão mencionados mediante autorização registrada no Termo de Consentimento (Apêndice B, p. 141). O roteiro de entrevista abordou os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua;
2. Dados da organização em que atua: ano de fundação, sede e sucursais, número de colaboradores;
3. Apresentação do conceito e do mapa de *stakeholders* e perguntar com quais *stakeholders* o entrevistado se relaciona;
4. Solicitação da descrição dos processos de prestação dos serviços;
5. Questionar ao colaborador o que entende por hospitalidade. Apresentar o conceito e solicitar que descreva políticas e ações da organização que demonstrem hospitalidade e/ou que apresentem as relações de hospitalidade na empresa. Questionar se percebe a relação de hospitalidade entre os *stakeholders* no processo de prestação de serviços e de forma isso contribui para o mesmo;
6. Levantar exemplos de situações que a empresa assume o papel de anfitriã no processo de prestação de serviços, no sentido de proporcionar aos clientes cuidado, atenção e satisfação e de que forma isso poderá contribuir para o sucesso da organização;
7. Solicitar que o entrevistado descreva prestações de serviço que ocorrem relações de hospitalidade, verificando se estas levam em consideração o momento único diante do cliente, a fim de proporcioná-los a plena satisfação ou superação das expectativas.
8. Questionar se o entrevistado considera que a presença da hospitalidade ao estilo japonês na prestação de serviços constitui um diferencial competitivo para empresa. Solicitar exemplos.

Os contatos iniciais foram realizados por telefone e posteriormente presenciais, em local, data e horário escolhidos por conveniência dos entrevistados. Nos encontros presenciais o Termo de Consentimento (Apêndice B, p. 141) foi entregue a cada um dos entrevistados, a fim de se obter a autorização para gravação e registro da entrevista, bem como consentimento para que se possa trabalhar futuramente com o conteúdo gerado.

3.2 Categorização

Na sequência será apresentada, conforme Bardin (2011), a categorização aplicada aos conceitos desta pesquisa.

As categorias criadas foram utilizadas como base para os roteiros de entrevistas com as Especialistas e os Gestores Estratégicos das empresas, que compõem o Grupo 1, e com os *stakeholders* indicados por eles, perfazendo o Grupo 2, 3 e 4.

- **Especialistas**

A partir das categorias criadas, o roteiro de entrevista foi gerado para abordagem das especialistas em *omotenashi*, e utilizados posteriormente para análise de conteúdo, gerado nas entrevistas.

VARIÁVEL	LEVANTAR	DESCRIÇÃO	CATEGORIA / PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	
	Cargo	Cargo atualmente ocupado	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados, em caso de promoções e transferências	
Identificação da organização em que atua	Ano de fundação	Ano de fundação da organização na sede e no Brasil	
	Sede e filiais	Localização da sede e das filiais	

	LEVANTAR	DESCRIÇÃO	CATEGORIA / PROPOSIÇÃO
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e da unidade em que trabalha	
Visão geral sobre <i>omotenashi</i>	Descrição das práticas do <i>omotenashi</i>	Solicitar ao entrevistado que descreva as práticas de <i>omotenashi</i>	(P3) Cultura
	Gestão com <i>omotenashi</i>	Identificar de que forma se dá uma gestão eficiente com <i>omotenashi</i>	
Prestação de serviços com <i>omotenashi</i> e competitividade	Prestação de serviços com <i>omotenashi</i>	Identificar as diferentes prestações de serviço com <i>omotenashi</i>	(P1) Competitividade e Serviços
	Relação entre prestação de serviços e competitividade	Verificar se há relação entre a prestação de serviços com <i>omotenashi</i> e competitividade	(P1) Competitividade e Serviços

Quadro 3: Categorização para roteiro de entrevistas com especialistas em *omotenashi*
 Fonte: Elaborado pela própria autora

- **Grupo 1: Gestores estratégicos**

Foram criadas categorias para gerar o roteiro de entrevistas realizadas com os gestores estratégicos das empresas, que foram posteriormente utilizadas para análise de conteúdo.

VARIÁVEL	LEVANTAR	DESCRIÇÃO	CATEGORIA / PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	
	Cargo	Cargo atualmente ocupado	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados, em caso de promoções e transferências	
Identificação da organização em que atua	Ano de fundação	Ano de fundação da organização na sede e no Brasil	
	Sede e filiais	Localização da sede e das filiais	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e da unidade em que trabalha	

VARIÁVEL	LEVANTAR	DESCRIÇÃO	CATEGORIA / PROPOSIÇÃO
Prestação de serviços	Colaboradores	Cargos, perfis e habilidades de colaboradores que prestam serviços	
	Propósito da empresa	Principais ações para boa prestação de serviços e relacionamento com os clientes	
Colaboradores com <i>omotenashi</i>	Perfis dos colaboradores com <i>omotenashi</i>	Verificar cargos e funções desempenhados por esses colaboradores	(P1) Competitividade e Serviços (P2) Cultura
	Frequência dessa prática	Levantar frequência da prática de <i>omotenashi</i> desses colaboradores de acordo com cargos/funções	(P1) Competitividade e Serviços (P2) Cultura
	Preferências e necessidades específicas dos clientes	Verificar se e de que forma a empresa identifica as necessidades específicas dos clientes e conhecer as ações realizadas para satisfazê-las. Conhecer os motivos pelos quais isso é realizado e resultados obtidos.	
Stakeholders	Conceito de <i>stakeholders</i>	Apresentação do conceito de <i>stakeholders</i> ao entrevistado	
	Mapa de <i>stakeholders</i>	Apresentação do mapa de <i>stakeholders</i> e solicitar que acrescente ou retire <i>stakeholders</i>	
	Relações entre <i>stakeholders</i>	Identificar as relações existentes entre <i>stakeholders</i> no processo de <i>omotenashi</i>	(P1) Competitividade e Serviços (P3) Cultura
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresentar o conceito	(P3) Cultura
	Relações de hospitalidade presentes na organização	Solicitar ao entrevistado exemplos de ações tomadas por parte da empresa que apresentem hospitalidade, assim como características que a tornam hospitaleira	(P1) (P2) Competitividade e Serviços Cultura e (P3)

	Relações de hospitalidade presentes na prestação de serviços	Identificar se há relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> que participam da prestação de serviços	(P3) Cultura
	A organização como anfitriã na prestação de serviços	Levantar situações em que a organização assume o papel de anfitriã em relação a seus clientes, propiciando o cuidado, atenção e satisfação e identificar de que forma isso contribui para o sucesso nesta relação	(P1) Competitividade e Serviços
Serviços	Prestação de serviços com <i>omotenashi</i>	Identificar as prestações de serviço com <i>omotenashi</i>	(P1) Competitividade e Serviços (P2) Cultura
	Identificação das demandas específicas dos clientes	Verificar se a prestação de serviços leva em conta as demandas específicas dos clientes e de que forma isso contribui para a plena satisfação e superação das expectativas na prestação de serviços	
Competitividade	Competitividade e serviços	Identificar se o entrevistado considera que a correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo	
	<i>Omotenashi</i> e competitividade	Verificar se o entrevistado identifica a presença do <i>omotenashi</i> na prestação de serviços como fator que contribui para a competitividade. Solicitar exemplos.	(P1) Competitividade e Serviços (P2) Cultura

Quadro 4: Categorização para roteiro de entrevistas com gestores estratégicos
Fonte: Elaborado pela própria autora

- **Grupo 2, 3 e 4 – Stakeholders indicados pelo gestor**

As categorias criadas geraram o roteiro de entrevistas com os membros do grupo 2, 3 e 4, *stakeholders* do processo de prestação de serviços, que foram posteriormente utilizados para análise de conteúdo.

VARIÁVEL	LEVANTAR	DESCRIÇÃO	CATEGORIA / PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	
	Cargo	Cargo atualmente ocupado	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	Tempo em que trabalha na organização e cargos ocupados, em caso de promoções e transferências	
Identificação da organização em que atua	Ano de fundação	Ano de fundação da organização na sede e no Brasil	
	Sede e filiais	Localização da sede e das filiais	
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e da unidade em que trabalha	
Relação com <i>stakeholders</i>	Conceito de <i>stakeholders</i>	Apresentação do conceito de <i>stakeholders</i> ao entrevistado	
	Mapa de <i>stakeholders</i>	Apresentação do mapa de <i>stakeholders</i> e solicitar que acrescente ou retire <i>stakeholders</i>	
	Relações entre <i>stakeholders</i> na prestação de serviços	Identificar com quais <i>stakeholders</i> da prestação de serviços o entrevistado se relaciona	
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresentar o conceito	
	Relações de hospitalidade presentes na organização	Solicitar ao entrevistado exemplos de ações tomadas por parte da empresa que apresentem hospitalidade, assim como características que a tornam hospitaleira	(P1) Competitividade e Serviços
	Relações de hospitalidade presentes na prestação de serviços	Identificar se há relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> que participam da prestação de serviços e de que forma isso contribui para prestação dos serviços	(P1) Competitividade e Serviços

	LEVANTAR	DESCRIÇÃO	CATEGORIA / PROPOSIÇÃO
Serviços Serviços	A organização como anfitriã na prestação de serviços	Levantar situações em que a organização assume o papel de anfitriã em relação a seus clientes, propiciando o cuidado, atenção e satisfação aos mesmos e identificar de que forma isso contribui para o sucesso da organização	(P1) Competitividade e Serviços
	Prestação de serviços com <i>omotenashi</i>	Identificar as prestações de serviço com <i>omotenashi</i>	(P1) Competitividade e Serviços (P2) Cultura
Competitividade Competitividade	Identificação das demandas específicas dos clientes	Verificar se a prestação de serviços leva em conta as demandas específicas dos clientes e de que forma isso contribui para a plena satisfação e superação das expectativas na prestação de serviços	(P1) Competitividade e Serviços (P2) Cultura
	Competitividade e serviços	Identificar se o entrevistado considera que a plena satisfação e superação das expectativas na prestação de serviços constitui um diferencial competitivo	(P1) Competitividade e Serviços
	<i>Omotenashi</i> e competitividade	Verificar se o entrevistado identifica a presença do <i>omotenashi</i> na prestação de serviços como fator que contribui para a competitividade. Solicitar exemplos.	(P1) Competitividade e Serviços (P2) Cultura

Quadro 5: Categorização para roteiro de entrevistas com Grupos 2, 3 e 4
Fonte: Elaborado pela própria autora

3.3 Objetos de estudo

Os objetos de estudo desta pesquisa são compreendidos por três empresas que apresentam relacionamento com o público japonês, atuantes na área de serviços.

A seleção dessas empresas foi feita por contato prévio da orientadora e serão descritas a seguir.

- **Quickly Travel**



Figura 10: Logomarca Quickly Travel

Fonte: <http://www.quicklytravel.com.br/>

A Quickly Travel é uma empresa de turismo, fundada em 1998 e composta por uma sociedade de especialistas da área. Seus anos de experiência em hotelaria proporcionaram a criação de uma agência de viagens corporativas diferenciada, com a qual o cliente pudesse ter um atendimento personalizado e de qualidade. Possui sede em São Paulo e tem filiais no Rio de Janeiro e em Manaus.

A partir de 1º de outubro de 2014, a Quickly Travel tornou-se integrante do grupo Alatur JTB, que adquiriu 51% das ações. A Quickly se destaca no mercado corporativo japonês de São Paulo com atendimento nos idiomas japonês, inglês e espanhol, porém se diversificou e atende o segmento de lazer com pacotes particulares e de grupos, cruzeiros nacionais e internacionais, temáticos, organização de grandes eventos, como treinamentos e reuniões, premiações e viagens de grupo, encontros nacionais e internacionais de empresa (MICE) e atendimento aos expatriados, promovendo assistência à moradia, educação e documentação, bem-estar e manutenção.

O site da empresa apresenta informações sobre sua missão, visão, valores, bem como política de qualidade, conforme segue:

- ✓ **Missão:** a Quickly Travel tem como missão promover o bem-estar e tranquilidade aos nossos clientes de viagens a negócios, lazer, grupos, incentivos e eventos corporativos.
- ✓ **Visão:** continuarmos sendo reconhecidos como referência em gestão de viagens e pelo empreendedorismo. Mantermos a busca incessante de novas oportunidades de ações inovadoras para solucionarmos os problemas e necessidades dos nossos clientes.
- ✓ **Valores:** ética e transparência com clientes e colaboradores, respeitando a legalidade e princípios morais; Respeito e reconhecimento como forma de conduzirmos junto aos nossos colaboradores, para mantermos uma equipe unida e comprometida; Espírito de servir,

atenção aos detalhes e disciplina da cultura japonesa, sem perder a espontaneidade, flexibilidade e hospitalidade características do Brasil.

- ✓ **Política de qualidade:** buscar a melhoria contínua no atendimento aos nossos clientes, fornecendo-lhes soluções de viagens e eventos por meio do bom desempenho e satisfação dos nossos colaboradores.

A Quickly Travel foi selecionada por ser especialista no mercado corporativo japonês.

- **Japan Airlines (JAL)**



JAPAN AIRLINES

Figura 11: Logomarca Japan Airlines (JAL)

Fonte: <https://www.jal.com/>

A Japan Airlines (JAL) é uma empresa de transporte aéreo japonesa, fundada em 1951 e no Brasil chegou em 1954, com aproximadamente 11.200 funcionários e 31.900 funcionários consolidados.

Em 2015 apresentou 44% de voos domésticos e 43% internacionais. Como empresas afiliadas estão a Japan TransOcean Air, Japan Air Commuter, J-AIR, Hokkaido Air System e Ryuku Air Commuter. As viagens ocorrem para 53 países e regiões e está presente em 331 aeroportos, incluindo os do Japão.

A companhia tem como objetivo a expansão de rotas para melhorar a conectividade entre o Japão e o mundo, tornando a experiência do passageiro a mais confortável possível, por meio da excelência, alta qualidade e de um serviço completo.

Em seu site apresenta-se a filosofia da JAL como consciência, valores e forma de pensar que todos devem ter, seguindo os itens abaixo:

Parte 1 – Para levar uma vida maravilhosa

Capítulo 1: A fórmula do sucesso (para a vida e trabalho) – O resultado de vida e trabalho é atitude x esforço x habilidade;

Capítulo 2: Ter a atitude certa: critérios básicos para tomada de decisões – fazer o que é certo como ser humano; ter mente bonita; ser humilde e honesto; ser sempre alegre e positivo;

Capítulo 3: Acumule esforços tediosos – trabalhar com seriedade, com atenção voluntária, esforçar-se pela perfeição.

Capítulo 4: A habilidade melhorará.

Parte 2 – Para se tornar uma JAL maravilhosa

Capítulo 1: Cada um de nós faz JAL o que é; discutir francamente; liderar pelo exemplo; vidas valiosas são confiadas a nós em nosso trabalho; ser grato; colocar-se na posição do cliente.

Capítulo 2: Ter um sentido aguçado de rentabilidade; maximizar as receitas e minimizar as despesas; elevar nossa consciência dos custos; perseguir o lucro com calma; gerenciar a empresa com base em números precisos.

Capítulo 3: Unir os nossos corações.

Capítulo 4: Possuir um espírito guerreiro; nunca desistir até que possa ter sucesso; ter verdadeira coragem.

Capítulo 5: Ser criativo no trabalho; hoje deve ser melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje; conceber otimistamente, planejar pessimistamente e executar otimistamente; pensar para visualizar os resultados; decidir e agir com velocidade; enfrentar desafios com coragem.

A JAL foi selecionada pela filosofia que apresenta e ao que diz respeito à sua hospitalidade singular: “Prestamos atenção para as necessidades únicas de nossos clientes a todo momento”.

- **Tunibra Travel**



Figura 12: Logomarca Tunibra Travel

Fonte: <http://www.tunibra.com.br/a-empresa/>

A Tunibra Travel é uma empresa atuante no mercado de viagens há mais de 65 anos, possui por volta de 120 funcionários no Brasil e 40 no Japão. Seus serviços englobam viagens corporativas, eventos e incentivos e viagens a lazer, assessoria a estrangeiros, documentação e câmbio.

Inicialmente estava focada na colônia japonesa e na década de 60, quando as empresas vieram para o Brasil, a Tunibra passou a ser agência *corporate*, atendimento a empresas. Na década de 70 fez muitos *charters* para o Japão, pois havia alta demanda de japoneses visitando os parentes e os fretamentos serviram para baixar o custo e facilitar a vida das pessoas, portanto, um período importante. Ainda nessa década, a Tunibra iniciou os negócios com o receptivo do Japão, fazendo os passeios no Brasil, inclusive outros países da América Latina, como Argentina, Chile e Peru, o que gerou a criação de uma organização chamada LATO, *Latin America Tour Operator*. Na década de 90 a Tunibra realizou muitos eventos esportivos, como a Fórmula Indy, o Rally dos Sertões e Motovelocidade no Rio de Janeiro. Hoje atua mais na área de eventos corporativos.

Seu site apresenta a missão e a visão da empresa:

Missão: em um ambiente de trabalho agradável, recepcionar e atender os clientes com presteza, cordialidade e qualidade, gerando os retornos almejados pela empresa.

Visão: ser a agência referência na prestação de serviços aliando tecnologia com o melhor e mais dedicado atendimento do mercado, zelando sempre pelo excelente relacionamento com os nossos clientes, colaboradores e fornecedores.

A Tunibra foi selecionada por sua atuação com japoneses, por possuir escritórios em quatro cidades japonesas, Tóquio, Osaka, Nagoya e Hamamatsu, e por algumas características como:

- ✓ Baixa rotatividade dos colaboradores, com tempo médio de 11 anos;
- ✓ Experiência em atendimento a pequenas e médias empresas, bem como multinacionais japonesas, americanas e europeias;
- ✓ Atendimento personalizado e diferenciado.

A seguir, no capítulo 4, será apresentado o conteúdo das entrevistas que fizeram parte desta pesquisa, bem como os resultados encontrados.

4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

O quarto capítulo tem como objetivo caracterizar os entrevistados que fizeram parte deste estudo, analisar os resultados obtidos para na sequência verificar as proposições e por fim trazer as considerações da pesquisadora para este trabalho.

A fim de melhor identificar os entrevistados, elaborou-se uma legenda de identificação, conforme Quadro 6:

GRUPO	TIPO	N	ENTREVISTADO(A)	EMPRESA	CARGO
ESP	Especialista	1	Juliana Aranega	Imaginadora Marketing e Eventos	Diretora
ESP	Especialista	2	Hitomi Sekiguchi	Consulado Japonês	Cônsul-adjunta
1	Gestor Estratégico	A	Mami Fumioka	Quickly Travel	Vice-presidente
2	Stakeholder	A1	Ryosuke Naya	Quickly Travel	Trainee
3	Stakeholder	A2	Marcos Porangaba	Quickly Travel	Gerente
4	Stakeholder	A3	Edwin Hasegawa	Hase Service	Diretor
	Stakeholder	A4	Erika Inoue	Hase Service	Assistente
1	Gestor Estratégico	B	Toshinobu Inagaki	Japan Airlines (JAL)	Diretor Superintendente
2	Stakeholder	B1	Jeniffer Hashimoto	Japan Airlines (JAL)	Assistente
3	Stakeholder	B2	Quengo Kanatani	Japan Airlines (JAL)	Supervisor
1	Gestor Estratégico	C	Ricard Akagawa	Tunibra Travel	Presidente
2	Stakeholder	C1	Talita Barreto	Tunibra Travel	Supervisora
3	Stakeholder	C2	Sandro Jodai	Tunibra Travel	Diretor
4	Stakeholder	C3	Jorge Gabrielli Z. Calixto	Jeene	Presidente

Quadro 6: Legenda de identificação dos entrevistados
Fonte: Elaborado pela autora

4.1 Apresentação dos entrevistados

Juliana Aranega

Juliana Aranega trabalhou na Alatur desde 2009 e quando a empresa foi adquirida pelo Grupo JTB em 2013, recebeu a oportunidade de viajar ao Japão para

estudar e aprender sobre as práticas do *omotenashi*, permanecendo na empresa até o ano de 2015.

O Grupo JTB é um parceiro oficial das olimpíadas de Tóquio de 2020 e traz por meio de sua filosofia a importância da troca multicultural, que contribui para a harmonia e o entendimento da sociedade global.

O papel da Juliana foi importante, pois trouxe o tema *omotenashi* para início das pesquisas no programa de Mestrado da Universidade Anhembi Morumbi.

Hitomi Sekiguchi, Consulado Geral do Japão em São Paulo

Segundo informações do Consulado Geral do Japão em São Paulo (2017), as relações diplomáticas entre o Japão e o Brasil foram estabelecidas em 1895, com o Tratado de Amizade, Comércio e Navegação. O primeiro grupo de imigrantes japoneses chegou ao Brasil em 1908, a bordo do navio Kasato-maru e no ano 2008 foi comemorado o Centenário da Imigração Japonesa no Brasil.

Hitomi Sekiguchi ocupa a posição de Cônsul-Geral Adjunta em São Paulo e essa função é a número dois na hierarquia. Iniciou nessa profissão em 1992, em São Paulo, depois foi para Tóquio, de Tóquio foi a Recife (dois anos e meio), Rio de Janeiro (seis anos por lá), Tóquio de novo, de volta ao Brasil, Belém, Brasília, Rio de Janeiro, Recife e agora está em São Paulo, desde 2016.

Quickly Travel

A entrevista com a gestora estratégica da Quickly Travel foi feita com a Mami Fumioka, que ocupa o cargo de Vice-Presidente da companhia. Ela é a sócia majoritária, fundadora da empresa e seu irmão assumiu a presidência em seu lugar.

A Mami que representa o Grupo 1, indicou o Trainee da área Comercial, Ryosuke Naya, que por não falar o idioma português, foi entrevistado em inglês e representa o *stakeholder* 1.

Ryosuke Naya tem 22 anos e finalizou a graduação no ano passado na Universidade de Waseda, em Tóquio. Atua há dois anos na área de Vendas da JTB no Japão e está no Brasil para conhecer a forma de atendimento nos vários Estados do Brasil.

Como *stakeholder 2*, Mami indicou Marcos Marques Porangaba, que está na empresa há treze anos e atualmente é o Gerente Corporativo da Quickly, que além de cuidar da parte de atendimento às empresas (reserva de hotel, passagem aérea, documentação), é responsável pelo planejamento trienal e anual da organização.

A indicação de dois *stakeholders* era suficiente para este trabalho, porém Mami achou interessante indicar seu fornecedor, Edwin Hasegawa, como *stakeholder 3*.

Edwin Hasegawa é Diretor da empresa Hase Service, fundada há mais de dois anos e tem seu pai como sócio. Seu pai é da área de turismo e foi o guia da Nambei Turismo nas décadas de 80 e 90. Naquela época, recebiam muitos japoneses para levá-los a Manaus, Foz do Iguaçu e Rio de Janeiro, por isso a partir de 2010 se especializaram no atendimento a japoneses, principalmente expatriados e mercado corporativo. Edwin, por sua vez, indicou sua Assistente, Erika Inoue, para representar a *stakeholder 4*.

Erika tem 22 anos, assessora os três sócios da Hase Service e sua mãe, que é japonesa, foi aeromoça na Japan Airlines (JAL). A funcionária conhece bem a cultura japonesa e esteve algumas vezes no Japão.

As entrevistas foram realizadas na sede da Quickly Travel, localizada na Rua Frei Caneca, 1.407, conjunto 114, São Paulo, exceto as do Edwin e da Erika que foram no endereço da Hase Service, situado na Alameda Joaquim Eugênio de Lima, 187, conjunto 24, São Paulo.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, bem como todos os procedimentos de campo aplicados conforme previsto.

Japan Airlines (JAL)

A entrevista com o gestor estratégico da Japan Airlines (JAL) foi feita com o Diretor Superintendente para América do Sul, Sr. Toshinobu Inagaki, do Grupo 1. Como o Sr. Inagaki fala somente japonês, a entrevista foi realizada com o auxílio de uma intérprete. Ele está na JAL há 28 anos e durante esse período exerceu o cargo de funcionário comum e de Diretor.

Como *stakeholder 1*, o Sr. Inagaki indicou a Jeniffer Hashimoto, que é funcionária da empresa ProAir. Jeniffer trabalha há um ano com a JAL e atua na área de reserva e emissão de passagens. A ProAir é parceira da JAL e responsável por

contratar pessoas para trabalhar com empresas aéreas, seja no *check-in* ou nos aeroportos.

Como *stakeholder 2*, o Sr. Inagaki indicou o assistente da Diretoria, Quengo Kanatani, que atua na JAL há 17 anos e agora está focado na área de Vendas. Ao longo desse tempo trabalhou em várias funções, ficou por um ano nos Estados Unidos e é filho de japoneses.

Todas as entrevistas foram realizadas e gravadas na sede da JAL em São Paulo, localizada na Avenida Paulista, 542, 3º andar. Os procedimentos de campo foram efetuados conforme previsto.

Tunibra Travel

A entrevista com o gestor estratégico da Tunibra Travel foi realizada com o Sr. Ricard Akagawa, que trabalha na empresa desde 1973 e é Presidente desde 1984. O Sr. Ricard representa o Grupo 1 e indicou como *stakeholder 1*, a Talita Barreto.

Talita Barreto é Supervisora de Eventos e trabalha na Tunibra há 13 anos, sendo que os dois primeiros anos atuou na parte corporativa, logo depois foi para eventos, na qual já está há 11 anos. Com uma equipe de cinco pessoas, trabalha no atendimento de contas corporativas, desde pequenos até grandes eventos.

Como *stakeholder 2*, Sandro Jodai, foi indicado. Ele é Diretor Receptivo de Incentivos e está na Tunibra há 13 anos.

Da mesma forma que no caso da Quickly Travel, duas indicações de *stakeholders* seriam suficientes para esse trabalho, porém o Sr. Ricard Akagawa indicou também seu cliente, o Sr. Jorge Gabrielli Calixto, representando o *stakeholder* número 3.

O Sr. Jorge Gabrielli Calixto é um empresário de 72 anos e sua empresa de engenharia, a Jeene, especializada em selantes para juntas de dilatação, está há 42 anos no mercado. A companhia tem em torno de 60 funcionários e como geram outros empregos, por meio de suas representações e aplicadores licenciados, a “família” gira em torno de 500 funcionários.

Todas as entrevistas da Tunibra foram realizadas e gravadas na sede localizada na Praça da Liberdade, 170, São Paulo e a de seu cliente, Sr. Jorge Gabrielli Calixto, em sua sede na Rua Artur Pinto da Rocha, 40, São Paulo.

Os procedimentos de campo foram todos efetuados conforme previsão.

4.2 Análise dos resultados

A seguir serão apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas com as especialistas em *omotenashi*. Esses resultados serão apresentados utilizando-se as mesmas categorias pré-definidas, conforme o método de Bardin (1977), aplicadas na elaboração dos roteiros das entrevistas.

✓ **Especialistas**

As duas especialistas entrevistadas apresentaram contato com as práticas de *omotenashi*, uma por ter tido a chance de estudá-las no Japão e a outra por já pertencer à própria cultura e vivenciá-las em seu cotidiano, uma vez que sua atuação profissional contribui para manutenção do contato com outros japoneses.

A especialista 1 percebe que a cultura japonesa é muito diferente, assim como sua história, o que justifica a percepção da especialista 2 de que o *omotenashi* é uma prática que faz parte do cotidiano dos japoneses:

“Os japoneses nunca pensam conscientemente sobre *omotenashi*, porque tudo que fazem, pensam no próximo, seja na conversa, no receber, sempre pensando no bem-estar do outro” (ESPECIALISTA 2).

Até em momento fúnebre o *omotenashi* está presente, conforme relata a especialista 1:

O sistema funerário é uma grande mudança [...] a parte do necrotério de um hospital sempre fica nos andares do subsolo, um lugar escuro, triste e que as famílias vão lá já no momento de dor, um lugar que não é atrativo, que não é um lugar que traz conforto para as famílias. E com processo do *omotenashi*, a partir das perspectivas de vamos olhar o que essas pessoas precisam, como que a gente pode deixá-las mais confortáveis, eles mudaram dentro de um hospital toda parte do serviço funerário para o último andar e fizeram um espaço todo envidraçado, com o jardim suspenso então muita luz natural, muito verde para ser um espaço mais bonito, mais acolhedor, mais reconfortante (ESPECIALISTA 1).

Tanto na gestão como na prestação de serviços, os japoneses pensam primeiro nas necessidades do outro, presentes no cotidiano, e que podem ser atendidas, para somente depois efetuar a venda de um produto, por exemplo. O ato de servir o cliente é genuíno, mesmo que seja no contexto comercial, a preocupação é em servir o outro, é acolher bem.

“Tudo é feito para que o outro se sintam bem, então o japonês procura fazer de tudo, mesmo que não consiga, é simplesmente para que o outro goste de estar ali, mesmo com pequenas coisas” (ESPECIALISTA 2).

A especialista 1 acredita que as práticas do *omotenashi* podem ser estratégicas para uma empresa, desde que estejam presentes por toda companhia, inclusive, perante seus *stakeholders*, pois não basta focar apenas no cliente, porque o colaborador também precisa ser reconhecido para prestar um bom serviço. Já a especialista 2 acredita que o diferencial está no produto e em outros itens porque a prestação do serviço poderá ser feita por qualquer um.

O diferencial está no produto, na assistência técnica do produto ser prolongada, no brinde cada vez maior, porque a prestação do serviço todo mundo faz e não se coloca preço nessa prestação. A JAL e a All Nipon Airway (ANA) sempre são pontuais, se por acaso eles percebem que o tempo está curto, todos são convocados para limpar o avião, todos trabalham para o voo sair no horário marcado, pode ser comissário ou o funcionário do escritório (ESPECIALISTA 2).

É provável que essa divergência aconteça em virtude do aspecto cultural, uma vez que na opinião da especialista 2, o *omotenashi* não representa algo surpreendente para os japoneses. A partir do trecho acima também é possível perceber que todos trabalham para um fim comum, para o bem-estar comum.

O *Shinkansen*, por exemplo, tem parada de menos de dois minutos, mas os funcionários são treinados para fazer qualquer coisa, não tem aquilo de “não vou fazer porque não fui contratado para isso”, todos fazem e para o bem-estar dos usuários. O *omotenashi* é uma prática individual, mas um trabalho conjunto (ESPECIALISTA 2).

Assim, quando a especialista 1 afirma que o *omotenashi* é “uma prática individual, mas um trabalho conjunto”, é possível perceber o espírito de coletividade arraigado na cultura japonesa, a preocupação em servir bem o próximo, em respeitar o outro.

A seguir, no Quadro 7 é apresentada a síntese de respostas das especialistas entrevistadas.

VARIÁVEL	LEVANTAR	ESPECIALISTA 1	ESPECIALISTA 2	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Juliana Aranega	Hitomi Sekiguchi	
	Cargo	Diretora	Cônsul-Geral Adjunta	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	6 anos	25 anos	
Identificação da organização que atua	Ano de fundação	1991	1895	
	Sede e filiais	Santana de Parnaíba, Curitiba, São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, São J. dos Campos, Joinville e Jaraguá do Sul	São Paulo	
	Nº de colaboradores		22	
Visão geral sobre <i>omotenashi</i>	Descrição das práticas do <i>omotenashi</i>	É a hospitalidade com o jeito japonês, que claro, vem de uma cultura que é muito diferente da nossa, tem uma história muito diferente da nossa e dentro dessa cultura oriental de servir.	Os japoneses nunca pensam conscientemente sobre <i>omotenashi</i> , porque tudo que eles fazem, pensam no próximo, seja na conversa, no receber, sempre pensando no bem-estar do outro.	(P1) Competitividade e Serviços
	Gestão com <i>omotenashi</i>	A Toyota primeiro cuida de uma necessidade que é das pessoas, que é do dia a dia delas, para depois pensar de fato na venda do carro.	O <i>omotenashi</i> é uma prática individual, mas um trabalho conjunto.	
Prestação de serviços com <i>omotenashi</i> e competitividade	Prestações de serviços com <i>omotenashi</i>	O ato de servir o cliente genuinamente. O interesse final é gerar negócio, mas indiferente se vai gerar negócio ou não, o <i>omotenashi</i> está preocupado em servir o outro, em acolher, em cuidar, em proporcionar um ambiente acolhedor pro outro, o cliente no caso.	A JAL e a All Nipon Airway (ANA) sempre são pontuais, se por acaso eles percebem que o tempo está curto, todos são convocados para limpar o avião, todos trabalham para o voo sair no horário marcado, pode ser comissário ou o funcionário do escritório.	(P1) Competitividade e Serviços
	Relação entre prestação de serviços e competitividade	Eu acho que o <i>omotenashi</i> percebe de forma estratégica, ampliada para toda empresa, entendendo que todos os <i>stakeholders</i> têm que estar engajados, envolvidos nisso, que não adianta só focar no cliente, é preciso focar no cliente interno, colaborador, tem que criar um ambiente mesmo de retro-alimentação disso, eu acho que é excelente para competitividade das empresas.	O diferencial está no produto, na assistência técnica do produto ser prolongada, no brinde cada vez maior, porque a prestação do serviço todo mundo faz e não se coloca preço nessa prestação.	

Quadro 7: Síntese de respostas das especialistas
Fonte: Elaborado pela própria autora

Na sequência serão apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas com os gestores estratégicos das empresas estudadas. Esses resultados serão apresentados utilizando-se as mesmas categorias pré-definidas, conforme o método de Bardin (1977), aplicadas na elaboração dos roteiros das entrevistas.

✓ **Gestores estratégicos (Grupo 1)**

Os três gestores estratégicos atuam em empresas que prestam serviço diretamente ao público japonês e por isso, conhecem as práticas do *omotenashi*, além de viajarem frequentemente para o Japão.

O representante da Tunibra embora tivesse vivenciado a hospitalidade ao espírito japonês, nunca tinha ouvido falar na palavra *omotenashi*. Já o da Japan Airlines, por ser natural do Japão, trouxe explicações esclarecedoras sobre o conceito.

Como o propósito das empresas estudadas está focado no atendimento diferenciado, procurando fazer o melhor para o cliente, é preciso que seus colaboradores também estejam alinhados a esse pensamento. Para tanto, G1 – Quickly Travel informou que o perfil de seu colaborador já precisa ser diferente para atender às solicitações dos japoneses, que são bem diferentes das dos brasileiros, além de entender com mais profundidade a cultura nipônica:

A gente dá um treinamento intenso para os nossos colaboradores, explicamos bem a parte cultural porque nossa maior carteira de cliente é o seguimento japonês, então para não ter problemas de choques culturais tem um treino intensivo aqui dentro e a gente tenta buscar realmente anteceder as necessidades dos clientes, verificar o que está acontecendo para não cometermos os erros. Gafes acontecem, porque hoje eu tenho 20% dos colaboradores que são japoneses, que são fluentes no idioma e tenho os demais que são brasileiros locais, então às vezes acontece alguns erros operacionais, mas a gente tentar suprir sempre correndo atrás e temos um grande suporte por parte da JTB do Japão e da Califórnia [...] O nosso público se a gente fala num passeio é sete dias e para os japoneses são três dias, eles conseguem fazer tudo o que eles querem, então já é um pacote diferente. A pessoa pra poder montar já tem que ser diferente e entender a cultura (G1 – QUICKLY TRAVEL).

Já G1 – Japan Airlines e G1 – Tunibra colocaram características mais pessoais como perfil de colaborador, como atender de coração, ser gentil, apresentar certa

felicidade para que atendimento não seja frio e seco, pontos que são percebidos no convívio.

Pro funcionário poder atender bem o cliente, ele precisa ter um coração bonito, ele tem que saber como tratá-lo, então se você não tem um coração, você não faz aquilo de coração, então não tem como você conseguir agradar o seu passageiro. (G1 – JAPAN AIRLINES).

Como G1 – Tunibra possui filias em Tóquio, Osaka, Nagoya e Hamamatsu, disse que o perfil de colaboradores do Brasil e do Japão não difere um do outro, porque tudo é globalizado e o atendimento precisa ser universal.

As três empresas estudadas afirmaram que antecipar as necessidades do cliente é importante. G1 – Quickly Travel disse que possui um departamento de japoneses natos para atender às necessidades, por meio da criação dos produtos e vender certo. G1 – Tunibra disse que o funcionário tem autonomia para atender e entender as necessidades do cliente, por isso precisa estar atento. Já G1 - Japan Airlines explica:

O funcionário identifica o que o cliente deseja, não fazendo um sorriso por fazer, fazendo de coração. Se o cliente vem para fazer um *check-in*, não fazer apenas o *check-in* dele, mas sim ver pelo rosto, pelo modo que ele fala, o que ele deseja e assim poder atendê-lo de coração, mas também se a pessoa não entende o que é ter um coração bonito, realmente ele não saberá o que é fazer o *omotenashi* bem (G1 – JAPAN AIRLINES).

Na apresentação do conceito de *stakeholders*, todos os entrevistados concordaram com o conceito. G1 – Japan Airlines e G1 – Tunibra mantiveram o mapa de *stakeholders* da forma apresentada pela pesquisadora, já G1 – Quickly Travel propôs a adaptação do mapa, incluindo o meio ambiente como parte importante do processo de interação da empresa, uma vez que falam a todo momento em “*motainai*”, que é evitar o desperdício e há colaboradores empenhados em aproveitar os recursos para assim evitar possíveis desperdícios. Os entrevistados das três empresas reconhecem a existência de relações entre os *stakeholders* e ressaltam a importância de haver esse relacionamento:

Na verdade pra eu poder entregar o trabalho corretamente tanto meu parceiro, como meu colaborador, como meu fornecedor precisam entender a necessidade. Hoje a gente tem a ISO aqui na Quickly

Travel, somos certificados até pelo quarto ano, inclusive sou eu que visito os fornecedores para explicar da nossa necessidade e porque que a gente exige tanta documentação e porque que eles têm que fazer da forma que a gente necessita e muitos dos fornecedores já trabalham há muito tempo com a gente, então eles têm acatado essa parte de entrega dos serviços, sempre se preocupando com a necessidade do bem-estar do passageiro (G1 – QUICKLY TRAVEL).

G1 – Japan Airlines ressaltou que o *stakeholder* mais importante é o cliente e G1 – Tunibra mencionou o governo com um pouco de hostilidade, já que só cobram impostos, mas reforçou a importância de se relacionar bem com todos.

O conceito de hospitalidade para dois dos entrevistados, G1 – Japan Airlines e G1 – Tunibra, remete ao atendimento de um hotel, de uma forma mais completa, já para G1 – Quickly Travel refere-se à preocupação com o bem-estar e receber o outro sempre bem, entretanto, G1 – Japan Airlines disse haver diferença entre hospitalidade e *omotenashi*:

Quando nós vamos para um hotel, por exemplo, a pessoa do *catering* nos dá a chave do quarto, ou quando a gente vai para um restaurante, eles nos levam até a mesa e nos dão o cardápio, isso é hospitalidade, porém quando é mais do que isso, aí sim é *omotenashi*, então essa é a diferença, o *omotenashi* estaria acima da hospitalidade. É algo a mais. Hospitalidade é o que eu tinha dito, é tudo que uma empresa sabe fazer, o cliente chegou, você vai lá e atende. O *omotenashi* não é só simplesmente algo a mais, quando a pessoa faz de coração, ela tenta entender o que o cliente quer e o atende com vontade, com o coração. Isso sim é *omotenashi*. Por exemplo, se a pessoa vai para uma loja para escolher uma roupa, aí o funcionário fica em cima, isso não é *omotenashi*, o cliente por si, também quer escolher, então ter o sentimento, é saber quando que ele precisa e quando não precisa, então saber a hora certa de conversar com o cliente, sobre o quando ele precisa e quando não precisa da sua ajuda, isso é *omotenashi* (G1 – JAPAN AIRLINES).

Todos entrevistados percebem relações de hospitalidade na empresa. G1 – Quickly Travel reforçou a educação e o tratamento de seus funcionários e G1 – Tunibra disse que o tempo de casa de seus colaboradores é um fator importante. Já G1 – Japan Airlines disse que existe a relação de hospitalidade, porém o *omotenashi* é apenas com o cliente.

Os entrevistados informaram que as relações de hospitalidade estão presentes nas três empresas durante a prestação dos serviços.

Do ponto de vista da organização como anfitriã, G1 – Quickly Travel disse que:

Desde a pessoa que entra na Quickly Travel há demonstração de toda parte de atendimento com hospitalidade, que vai desde os cumprimentos, a etiqueta e o cliente nunca fica desamparado em suas solicitações (G1 – QUICKLY TRAVEL).

G1 – Tunibra disse que:

Receber bem, criar um elo com o cliente. Proporcionar um atendimento que a pessoa se sente bem acolhida, bem informada, que confia no serviço e nas coisas e sabe que a Tunibra não vai fazer qualquer coisa que vá prejudicar e também a estrutura que ela tem para garantir a solução de qualquer problema que houver [...] existe uma norma interna sempre que o cliente entra, de se falar '*irashaimase*' (G1 – TUNIBRA).

Ao abordar o *omotenashi* na prestação de serviços, G1 – Quickly Service disse que procura entender bem a cultura e adequar para prestação de serviços, já que também possui funcionários japoneses e complementou:

O que é muito interessante lá é que em qualquer lugar que você vai no Japão, todos usam a palavra *irashaimase*, bem-vindo, e ele quando vai chegar pra falar alguma coisa, ele usa sempre um por favor, né, *okiakusama*, quer dizer, senhor cliente, o que o senhor gostaria, então assim, em qualquer lugar que você vai, você é muito elevado, isso é um dos diferenciais [...] é uma coisa muito treinada, realmente desde criança em escola, comunidades, igrejas, né então, na fase adulta se torna talvez mais fácil, aquilo já é meio que sintomático, e quando eles prestam concurso pra entrar numa companhia, já vêm com essa bagagem, então na verdade ele só põe em prática quando começa a trabalhar (G1 – QUICKLY TRAVEL).

Reforçou ainda que a presença do *omotenashi* é um diferencial competitivo para empresa e que há 18 anos a equipe se aprimora e cresce a cada ano. G1 – Japan Airlines explicou:

O atendimento é feito por todos, mas a forma como eu pratico o *omotenashi* é diferente, porque o jeito que um tem o sentimento é diferente do próximo. Então o que se espera de todos os funcionários da JAL é fazer de coração. Fazer o *omotenashi* é fazer que o cliente sinta vontade de voltar, então antes de ele pensar em ir para outra companhia aérea, ele vai escolher a JAL, pelo tratamento que teve, por tudo, então isso é uma ótima arma contra as concorrências (G1 – JAPAN AIRLINES).

G1 – Tunibra desconhecia o termo *omotenashi*, mas ao longo da entrevista relatou suas experiências de viagem ao Japão que caracterizaram o *omotenashi*:

O Japão é campeão de hospitalidade, na minha opinião é o povo que melhor recebe as pessoas, e isso em qualquer lugar do Japão. O japonês é muito receptivo, muito gentil e não faz isso por nenhum interesse, por isso o Japão é o lugar que mais encanta as pessoas quando visita. Você chega na Alemanha e pergunta um negócio, o cara vai te apontar o dedo, você chega em Nova Iorque, o cara nem te fala, não sei, te despreza, então cada lugar tem seu jeito, e o lugar assim que mais é bacana é o Japão. Ah dentro do avião da JAL, por exemplo, eu viajo em primeira classe, então toda vez eu comparo, *American* tem um jeito, *British* tem outro, *Lufthansa* tem outro, são todos assim mais ou menos bacana, mas quando você pega um avião da JAL é diferente, né, a aeromoça não fala de pé, cuspidando na tua cara, ela agacha, ela fica de joelho pra conversar com você, de lado e não faz você ficar olhando pra cima, então já começa por aí (G1 – TUNIBRA).

Ao questioná-lo se as práticas do *omotenashi* afetam a competitividade da empresa, G1 – Tunibra respondeu:

Afetar não, porque no fundo, no fundo, é o jeito como se chega, tá certo, não é sobre negócio, porque fazer negócio com japonês é duro, e não é simpático, nada disso, negócio é negócio e quando se fala do negócio, ele tá vendendo ou comprando um produto, não é que tá puxando o saco, ele vai querer comprar ou vender de uma forma assim muito séria, então é um pouco diferente, aí não tem simpatia, digo simpatia na relação, mas no negócio não, eles são muito exigentes, não é de qualquer jeito, tem seu grau de satisfação, né, se não chegar lá, não fecha negócio não, o que é certo. Se quer uma coisa bacana, de repente vem com defeito, vem mal pintado, vai comer arroz, encomenda, tá faltando alguma coisa, vai comer *washoku* e tá faltando o detalhe, vai comer o *washoku* de café da manhã e tá faltando o grelhado no seu prato, tem tudo, menos o peixe grelhado, ué, cadê o peixe grelhado? Tá faltando. Então japonês nesse ponto é exigente e eu acho legal isso (G1 – TUNIBRA).

O Quadro 8 abaixo representa a síntese de respostas dos gestores (Grupo 1).

VARIÁVEL	LEVANTAR	G1 Quickly Travel	G1 JAL	G1 Tunibra	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Mami Fumioka	Toshinobu Inagaki	Ricard Akagawa	
	Cargo	Vice-Presidente	Diretor Superintendente	Presidente	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	19 anos	28 anos	44 anos	
Identificação da organização que atua	Ano de fundação	1998	1951 Japão e 1954 Brasil	1973	
	Sede e filiais	Rio de Janeiro e Manaus	Japão, EUA, Europa, Ásia e China	São Paulo, Tóquio, Osaka, Nagoya, Hamamatsu	
	Nº de colaboradores	80	32.000	120 Brasil e 40 Japão	
Prestação de serviços	Colaboradores	Para fazer o atendimento direto os expatriados eu preciso ter no mínimo alguns funcionários que são fluentes no idioma japonês e que entendam a cultura para facilitar o atendimento e os pedidos.	Quando fica no <i>check-in</i> assim, realmente não tem algo específico, apenas quando é comissário de bordo que tem que ter mais restrições.	Primeiro tem que ser uma pessoa confiável, que tenha um conhecimento razoável para poder responder às perguntas. Tem que ser uma pessoa com princípios de esforço, uma pessoa que não trabalhe relaxada, que tenha seriedade no serviço, precisa ser gentil, com uma certa felicidade, não só atendimento de forma seca, tem que ter um lado agradável de se comunicar, no convívio que acaba aparecendo se a pessoa tem esse perfil correto, se é dedicada, se estuda e isso é uma coisa que o cliente percebe.	
	Propósito da empresa	Atendimento diferenciado.	Fazer o melhor para o cliente.	Atendimento diferenciado.	
Colaboradores com <i>omotenashi</i>	Perfis dos colaboradores com <i>omotenashi</i>	O nosso público se a gente fala num passeio é sete dias e para os japoneses é três dias, eles conseguem fazer tudo o que eles querem, então já é um pacote diferente. A pessoa pra poder montar já tem que ser diferente e entender a cultura.	Para o funcionário poder atender bem o cliente, precisa ter um coração bonito, tem que saber como tratá-lo, então se você não tem um coração, você não faz aquilo de coração, então não tem como você conseguir agradar o seu passageiro.	O perfil tem que ser parecido, o atendimento é universal, não é específica do Brasil, tudo é globalizado hoje, as empresas são globalizadas, então tem que ter esse perfil.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura
	Frequência dessa prática	A todo momento.	A todo momento, pensando sempre no equilíbrio.	A todo momento.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura
	Preferências e necessidades específicas dos clientes	Temos um departamento que só atende japoneses e elas são todas de origem japonesa, hoje, temos funcionários que são nascidos aqui, mas eles são treinados para fazer esse atendimento, para criar esses produtos, para antecipar as necessidades dos passageiros e vender certo.	O funcionário identifica o que que o cliente deseja, não fazendo um sorriso por fazer, fazendo de coração, com isso se o cliente vem para fazer um <i>check-in</i> , não apenas fazer o <i>check-in</i> dele, mas sim ver pelo rosto, pelo modo que ele fala, o que ele deseja e assim poder atendê-lo de coração, mas também se a pessoa não entende o que é ter um coração bonito, realmente ele não saberá o que que é fazer o <i>omotenashi</i> bem.	O funcionário tem autonomia para atender o cliente e entender suas necessidades, por isso muito conhecimento e atenção.	

Quadro 8: Síntese de respostas dos gestores (Grupo 1)

Fonte: Elaborado pela autora

VARIÁVEL	LEVANTAR	G1 Quickly Travel	G1 JAL	G1 Tunibra	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Stakeholders	Conceito de <i>stakeholders</i>	Concorda com o conceito.	Concorda com o conceito.	Concorda com o conceito.	
	Mapa de <i>stakeholders</i>	Concorda com o mapa, mas pediu para incluir o meio ambiente, porque existe um atenção muito grande para isso.	Concorda com o mapa.	Concorda com o mapa.	
	Relações entre <i>stakeholders</i>	Identifica relações entre eles, principalmente com fornecedores.	Identifica relação entre eles, mas o mais importante é o cliente.	Identifica relações entre eles, mas com governo há um pouco de hostilidade, pois diz que só cobram impostos. Reforça a importância de se relacionar bem com os outros.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Preocupação com o bem-estar e em receber o outro sempre bem.	Quando nós vamos para um hotel, por exemplo, a pessoa do catering nos dá a chave do quarto, ou quando a gente vai para um restaurante, eles nos levam até a mesa e nos dá o cardápio, isso é hospitalidade.	Hospitalidade, na verdade, a gente pensa em hotel, de uma forma mais completa, não só atendimento em cima da mesa ou na frente do computador, receber bem a pessoa, encaminhar para o quarto, ser gentil, dependendo da categoria do hotel, de fazer o check-in no quarto, a hospitalidade fora isso é toda a estrutura, de servir no quarto.	(P3) Cultura
	Relações de hospitalidade presentes na organização	Percebe e reforça a questão da educação e tratamento de seus funcionários.	Existe relações de hospitalidade, mas não de <i>omotenashi</i> , porque este último é apenas com o cliente.	Percebe a relação, inclusive ressalta o tempo de casa de seus funcionários.	(P1) Competitividade e serviços (P2) e (P3) Cultura
	Relações de hospitalidade presentes na prestação de serviços	A todo momento.	Na prestação de serviço o cliente tem a hospitalidade e o <i>omotenashi</i> .	A hospitalidade é muito pequena, em termos de espaço, porque a pessoa vem, a gente tem que receber bem, então para se receber bem, existe uma norma interna de se falar 'irashaimase'.	(P3) Cultura
	A organização como anfitriã na prestação de serviços	Desde a pessoa que entra na Quickly Travel há demonstração de toda parte de atendimento com hospitalidade, que vão desde os cumprimentos, a etiqueta e o cliente nunca fica desamparado em suas solicitações.	A todo momento os funcionários prestam o serviço com hospitalidade e observam que necessidades mais o cliente pode ter, para então procurar atendê-las.	Receber bem, criar um elo com o cliente. Proporcionar um atendimento que a pessoa se sente bem acolhida, bem informada, que confia no serviço e nas coisas e sabe que a Tunibra não vai fazer qualquer coisa que vá prejudicar e também a estrutura que ela tem para garantir a solução de qualquer problema que houver.	(P1) Competitividade e serviços
Serviços	Prestação de serviços com <i>omotenashi</i>	Procura entender bem a cultura e adequar para prestação de serviços, já que também possui funcionários japoneses.	O atendimento é feito por todos, mas a forma como é prático o <i>omotenashi</i> é diferente, porque o jeito que um tem o sentimento é diferente do próximo. Então o que se espera de todos os funcionários da JAL é fazer de coração.	Desconhecia o termo <i>omotenashi</i> , mas relatou diversas práticas presenciadas no Japão.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura
	Identificação das demandas específicas dos clientes	Leva em conta e procura atendê-las da melhor forma possível.	Leva em conta, mas sempre procura se antecipar.	Leva em conta e procura criar um elo com o cliente.	

Quadro 8: Síntese de respostas dos gestores (Grupo 1)

Fonte: Elaborado pela autora

VARIÁVEL	LEVANTAR	G1 Quickly Travel	G1 JAL	G1 Tunibra	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Competitividade	Competitividade e serviços	A empresa vem se aprimorando para esse intuito há 18 anos e cresce a cada ano, já tem projeto até 2020, esse é o grande diferencial.	Reconhece que sim, mas o algo feito a mais é que faz a diferença.	Reconhece que sim.	
	Omotenashi e competitividade	Acredita que o <i>omotenashi</i> faz a diferença nos negócios, principalmente para o brasileiro.	Fazer o <i>omotenashi</i> é fazer que o cliente sinta vontade de voltar, então antes de ele pensar em ir para outra companhia aérea, ele vai escolher a JAL, pelo tratamento que teve, por tudo, então isso é uma ótima arma contra as concorrências.	Afetar não, porque é o jeito como se chega, não é sobre negócio, porque fazer negócio com japonês é duro, e não é simpático, ele vai querer comprar ou vender de uma forma muito séria, é um pouco diferente, tem simpatia na relação, mas no negócio, eles são muito exigentes, não é de qualquer jeito, tem seu grau de satisfação, se não chegar lá, não fecha negócio.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura

Quadro 8: Síntese de respostas dos gestores (Grupo 1)

Fonte: Elaborado pela autora

✓ **Stakeholders indicados pelos gestores (Grupo 2,3 e 4)**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos por meio de entrevistas com os grupos 2, 3 e 4, que representaram os *stakeholders* indicados pelo Grupo 1 de cada empresa estudada. Esses resultados serão apresentados utilizando-se as mesmas categorias pré-definidas, conforme o método de Bardin (1977), aplicadas na elaboração dos roteiros das entrevistas.

Todos os entrevistados compreenderam o conceito de *stakeholders*, sendo que metade deles concordou com o mapa de *stakeholders* apresentado pela pesquisadora. G2 - Quickly Travel sugeriu a inclusão do meio ambiente, G3 – Quickly Travel a Matriz, pelo forte relacionamento, G2 e G3 – Tunibra sugeriram incluir os órgãos regulamentadores. Informaram também a existência de relação entre os *stakeholders*, inclusive com os concorrentes, conforme afirmam G3 – Japan Airlines e G2 – Tunibra:

Como eu faço a parte de vendas, ontem, por exemplo eu tive uma reunião com pessoal de outras companhias aéreas, então, a gente tem um bom relacionamento com os concorrentes, em relação ao objetivo do grupo (G3 – JAPAN AIRLINES).

Vou falar como Tunibra, a gente tenta muito isso, buscar essa hospitalidade junto aos fornecedores, junto aos parceiros, junto aos colaboradores, junto à comunidade e inclusive, junto aos concorrentes, porque às vezes um concorrente toma uma atitude e por a gente ter esse *network*, a gente acaba sabendo, conversando, trocando ideias e fazendo com que isso também agregue tanto aos nossos serviços, como aos serviços deles (G2 – TUNIBRA).

A maioria dos entrevistados apresentaram o conceito de hospitalidade como receber bem o outro, apenas G2 – Tunibra relacionou o conceito aos serviços de um hotel, mas dizendo ser algo além:

“Hospitalidade eu entendo como a forma de você atender a outra pessoa, de uma forma cordial, respeitosa, e de uma forma geral eu entendo dessa forma” (G3 – JAPAN AIRLINES).

Hospitalidade é você receber as pessoas, principalmente as pessoas, dando a elas aquilo que você tem de melhor, oferecer o que você tem melhor na sua casa, melhor alimentação, o carinho de receber, a bebida que você pode oferecer, se aceitarem, para mim hospitalidade é isso, ou seja, é receber bem (G4 – TUNIBRA).

A hospitalidade na verdade é tudo aquilo que envolve o pernoite, envolve o café da manhã, é aquela recepção que você tem perto do hóspede, talvez hoje a gente pensa hoje em hospitalidade somente como um hotel, e na verdade você pode entender a hospitalidade como um pouco mais. A hospitalidade por exemplo, de uma cidade, o que ela te oferece, por você ser um turista, por você tá fora, quando você chega, o que que essa cidade pode te oferecer, qual o conforto, a segurança, acho que tudo isso está envolvido dentro da hospitalidade (G2 – TUNIBRA).

No que se refere à hospitalidade dentro da organização, todos os entrevistados percebem a existência dessas relações, seja entre empresa e clientes, seja dentro da organização, assim como outros *stakeholders*, conforme demonstrado nas seguintes falas:

Por exemplo, nossos parceiros hoje são as nossas agências de viagens, principalmente que ajudam a vender passagem aérea da JAL, temos que manter um ótimo relacionamento com os nossos parceiros. A gente acaba mantendo um bom relacionamento com algumas comunidades *nikeys*, inclusive participamos do festival do Japão, temos um bom relacionamento com as outras empresas também. Participamos da Câmara do Comércio Brasil-Japão, a gente já tava fazendo reuniões também com o Consulado, então a gente acaba tendo esse tipo de relacionamento, então temos um bom relacionamento com todos os tipos de *stakeholders* (G3 – JAPAN AIRLINES).

*“I think there is the omotenashi because thinking about their positions, their way of thinking is one way of omotenashi”*¹⁹ (G2 – QUICKLY TRAVEL).

Relação muito boa, porque eu tenho já muitos anos que nós fazemos negócios, obviamente o que eles nos oferecem mais a parte de passagens, seja aérea ou não, hotéis e algumas vezes não só para profissionalmente falando, como também para lazer, para família, então me sinto muito bem, à vontade, me sinto realizado, com hospitalidade que a Tunibra nos dá aqui para a Jeene Juntas (G4 – TUNIBRA).

¹⁹ “Eu acho que tem *omotenashi*, porque pensando em suas posições, a forma de eles pensarem é uma forma de *omotenashi*”. (Tradução livre da autora).

Em referência à organização como anfitriã, em que propicia o cuidado, atenção e satisfação de seus clientes, apresentaram-se os depoimentos abaixo:

Enxergo e, principalmente no atendimento, uma das coisas que a gente se eu não me engano, depois você pode até pesquisar, tá na nossa missão ou na nossa visão, né um dos nossos diferenciais é o atendimento. Então a gente quer ser uma empresa com atendimento, porque quando você chega no local e você é bem atendido, você se sente, aquele famoso, você se sente em casa, né, então isso propõe para você algo acolhedor, que faz você voltar, o que faz você querer, então pra gente, a gente preza muito pelo atendimento, que a gente coloca isso hoje como um diferencial no mercado, porque assim agência de tem várias, só que com atendimento diferenciado são poucas (G2 – TUNIBRA).

Acho que a hospitalidade começa num exemplo simples, é quando o passageiro se apresenta no *check-in*, para fazer, todos os funcionários são treinados para ser o mais respeitoso possível, então a gente acaba desde quando o passageiro aparece no balcão do *check-in* existe essa hospitalidade até a entrada do passageiro por exemplo, dentro do voo. Então, todos os comissários na verdade eles são treinados para que sejam bastante cordiais com os passageiros, esse é um ponto que a gente acaba focando bastante, inclusive da forma como a gente atende as pessoas (G3 – JAPAN AIRLINES).

Sim, principalmente no que diz respeito, claro aos clientes, à comunidade, ou mesmo aos fornecedores e parceiros, né que muitas vezes eles vêm aqui na Quickly para fazer visita e fazer reunião, tudo mais então a gente também acaba trabalhando com a questão de hospitalidade, né (G3 – QUICKLY TRAVEL).

A Quick Travel há alguns anos atrás eles foram cobrados pela JTB, um grupo japonês, um dos maiores grupos de turismo do Japão, que conhece muito bem essa questão do *omotenashi* e por ser uma empresa japonesa, nós tivemos que adaptar todos nossos funcionários para atender os clientes japoneses da Quick Travel (G4 – QUICKLY TRAVEL).

Em relação à prestação de serviços com hospitalidade ao espírito japonês, coletaram-se os seguintes depoimentos:

In JTB we all care about safety for customers it is very very important. So we only use conductors are very high level, they need certificates, some higher certificates to become our guides or conductors this is one of the omotenashi for us. A travel agency give customers a cheap price of the travel but sometimes they use the price of the travel is very cheap because they use low quality of tour conductor, guides or hotels, so we

*don't use those kind of things because it is necessary for us to give high quality of omotenashi*²⁰(G2 – QUICKLY TRAVEL).

Omotenashi quando você conhece, é surpreendente, né porque é uma coisa que brasileiro não está acostumado, né quer dizer os japoneses, nessa questão de *omotenashi*, né, eles ficam prestando atenção em você completamente, para poder identificar alguma coisa que possa te servir, é acho que é uma coisa que é muito diferente, questão de cultura, é um serviço sem igual, sem igual mesmo (G3 – QUICKLY TRAVEL).

Tanto é que não temos um *script*, por exemplo, tem que falar isso para cliente, não, nós falamos o que é necessário realmente, nós vemos o que ele precisa saber e nós tentamos correr atrás daquilo pra ele se sentir confortável (G2 – JAPAN AIRLINES).

Acho que só o fato de você ir numa loja e pelo menos, diferente do que acontece aqui, eu acho que independente ou não quando o cliente entra na loja ele já é bem tratado, e independente se ele faz a compra ou não, quando ele sai, ele também, as pessoas agradecem, né, então eu vejo que mesmo que o cliente realmente não efetue a compra, o tratamento é feito de uma forma bastante hospitaleiro, nessa questão de serviço. Então é isso que eu vejo o que é uma coisa que acontece, uma grande diferença que eu vejo assim que o Brasil você acaba indo por exemplo numa loja, e você só é atendido praticamente quando vai fazer a compra, então falta um pouquinho mais desse relacionamento entre os vendedores em si com o cliente (G3 – JAPAN AIRLINES).

Pra mim, sim, porque eu ainda posso salientar que eu adquiria passagem de outras empresas e apesar de ser amigo do proprietário, do dono, o Ricard Akagawa, eu adquiria passagem em outros lugares, e não era só de um, era de dois ou três, quando passei a utilizar a Tunibra, eu vi que é um serviço profissional mais fino, mais assertivo, sem problemas quando você sai para fazer a sua viagem, aquilo que tá pré-estabelecido, é cumprido, isso é muito importante (G4 – TUNIBRA).

A presença do *omotenashi* na prestação de serviços é identificada como fator que contribui para a competitividade, segundo as falas abaixo:

“Most of companies are doing, trying to do omotenashi for clients or customers because if there are no omotenashi for costumers

²⁰ Na JTB todos nós prezamos pela segurança de nossos clientes, isso é muito importante. Por isso, usamos apenas condutores do mais alto nível, eles precisam certificados, certificados altos, a fim de se tornarem nossos guias ou condutores. Esse é um tipo de *omotenashi* para nós. Uma agência de turismo oferece um preço barato para o cliente, mas às vezes eles usam preços baixos porque utilizam guias, hotéis de baixo nível, por isso não usamos esse tipo de coisas, porque é necessário para nós oferecermos uma alta qualidade de *omotenashi*. (Tradução livre da autora).

*or clients, they go to other companies for these services” (G2 – QUICKLY TRAVEL).*²¹

“Isso quer dizer você fazer um atendimento mais humano, antecedendo as informações, né porque é isso que os clientes buscam, eles não buscam passagens e sim a sua consultoria” (G3 – QUICKLY TRAVEL).

Ah sem dúvida e eu acho que na prestação de serviço é o essencial, principalmente para o atendimento com o japonês e acho que não só com japonês, para o mundo inteiro, o Japão é muito bem visto hoje como país educado. Eu acho que graças à essa imagem do *omotenashi*, mas é possível satisfazer qualquer pessoa adotando essas práticas (G4 – QUICKLY TRAVEL).

Sim, eu acredito muito nisso e acho que o cliente, hoje nós na verdade assim nós dependemos muitos dos nossos passageiros, nossos clientes, então se caso a gente não consiga de uma forma hospitaleira tem que tentar fazer o máximo possível para que esses clientes voltem a utilizar nosso o serviço, então eu vejo como um fator que realmente é uma diferenciação, diferente do que a gente comenta da questão de equipamento, eu vejo que é a diferenciação, o *omotenashi* pode ser uma forma de atrair os clientes, quando a gente acaba tendo vários tipos de serviços, muito parecidos, eu acredito que pode identificar, fora o preço, logicamente seria a prestação de serviço, a hospitalidade feita ao cliente final (G3 – JAPAN AIRLINES).

Sim, veja, eu acho que quando a hospitalidade é sincera, quando ela é bem adequada, não exagerada, não vamos ser servis, eu não tô falando em ser servil, tô dizendo de uma hospitalidade ponderada, equilibrada, é bom para tudo, não é só para serviço, é bom para satisfação pessoal (G4 – TUNIBRA).

A seguir serão apresentados o Quadro 9, da síntese de respostas dos *stakeholders* da Quickly Travel, 10 dos *stakeholders* da Japan Airlines e 11 da Tunibra.

²¹ Muitas companhias estão fazendo ou tentando fazer o *omotenashi* para seus clientes ou consumidores porque se não houver *omotenashi*, eles procurarão outras companhias que o façam. (Tradução livre da autora).

VARIÁVEL	LEVANTAR	G2 Quickly Travel	G3 Quickly Travel	G4 Quickly Travel	CATEGORIA / PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Ruosuke Naya	Marcos Marques Porangaba	Edwin Hasegawa	
	Cargo	Trainee	Gerente	Diretor	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	2 anos	13 anos	2 anos	
Identificação da organização que atua	Ano de fundação	1912	1998	2014	
	Sede e filiais	Japão, 23 filiais	Rio de Janeiro e Manaus	São Paulo	
	Nº de colaboradores		80	16	
Relação com Stakeholders	Conceito de <i>stakeholders</i>	Concorda com o conceito.	Concorda com o conceito.	Concorda com o conceito.	
	Mapa de <i>stakeholders</i>	Sugeriu incluir o meio-ambiente.	Sugeriu incluir a Matriz pelo forte relacionamento.	Manteve da forma que está.	
	Relações entre <i>stakeholders</i>	Identifica relação.	Identifica relação, principalmente com clientes, fornecedores e parceiros.	Identifica e confirma o forte relacionamento.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Atender todas as solicitações do cliente com <i>omotenashi</i> .	Receber e se relacionar bem com todos.	Recepcionar bem.	(P3) Cultura
	Relações de hospitalidade presentes na organização	Percebe relações de hospitalidade.	Totalmente.	Percebe relações de hospitalidade.	(P1) Competitividade e serviços (P2) e (P3) Cultura
	Relações de hospitalidade presentes na prestação de serviços	Percebe relações de hospitalidade.	Totalmente.	Com certeza.	(P3) Cultura
	A organização como anfitriã na prestação de serviços	Fazer o melhor.	Antecipar às necessidades do cliente.	Adaptação é constante, nunca pode parar.	(P1) Competitividade e serviços
Serviços	Prestação de serviços com <i>omotenashi</i>	Fazer o melhor, porque se não fizer, o cliente vai para outras companhias.	Ter todas as respostas com prontidão e atenção, estar preparado.	Excelência em satisfazer o cliente.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura
	Identificação das demandas específicas dos clientes	Procura identificar e atender todas.	Antecipar às necessidades do cliente.	Antecipar às necessidades do cliente.	
Competitividade	Competitividade e serviços	Fazer sempre o melhor que puder.	Serviço sem igual.	O relacionamento é importante, porque hoje em dia produtos ou serviços são quase iguais, mas o atendimento é o que fará a diferença.	
	<i>Omotenashi</i> e competitividade	Ser gentil e pensar no outro.	Surpreender. Prestar atenção para identificar de que forma poderá servir.	Para o mundo inteiro, o Japão é muito bem visto hoje como país educado, graças à essa imagem do <i>omotenashi</i> , as pessoas ficam muito satisfeitas.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura

Quadro 9: Síntese de respostas dos *stakeholders* (Grupo 2,3 e 4) – Quickly Travel

Fonte: Elaborado pela autora

VARIÁVEL	LEVANTAR	G2 Japan Airlines	G3 Japan Airlines	CATEGORIA / PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Jeniffer Hashimoto	Quengo Kanatani	
	Cargo	Assistente	Assistente	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	1 ano	17 anos, sendo 1 ano nos EUA	
Identificação da organização que atua	Ano de fundação	Década de 90	1951 Japão e 1954 Brasil	
	Sede e filiais	Guarulhos	Japão e EUA, Europa, Ásia e China.	
	Nº de colaboradores	10.000	32.000	
Relação com Stakeholders	Conceito de <i>stakeholders</i>	Concorda com o conceito.	Concorda com o conceito.	
	Mapa de <i>stakeholders</i>	Manteve da forma que está.	Manteve da forma que está.	
	Relações entre <i>stakeholders</i>	O relacionamento maior é com o cliente.	Bom relacionamento, inclusive com os concorrentes, além de ter detalhado a relação com cada um dos stakeholders.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Concorda com o conceito.	Forma de atender a outra pessoa, de uma forma cordial, respeitosa.	(P3) Cultura
	Relações de hospitalidade presentes na organização	Identifica relação.	Sim, com todos.	(P1) Competitividade e serviços (P2) e (P3) Cultura
	Relações de hospitalidade presentes na prestação de serviços	Percebe relações de hospitalidade.	Certamente.	(P3) Cultura
	A organização como anfitriã na prestação de serviços	Tentar ver o que que o cliente espera, tentar entendê-lo, se colocar no lugar dele, tratar como se fosse para você.	Prestar o máximo de informações para que o passageiro tenha uma ótima viagem, tentar explicar ao máximo para que ele tenha um ótimo voo.	(P1) Competitividade e serviços

Quadro 10: Síntese de respostas dos *stakeholders* (Grupo 2 e 3) – Japan Airlines (JAL)

Fonte: Elaborado pela autora

VARIÁVEL	LEVANTAR	G2 Japan Airlines	G3 Japan Airlines	CATEGORIA/ PROPOSIÇÃO
Serviços	Prestação de serviços com <i>omotenashi</i>	Diferencial japonês para o estrangeiro.	Tratamento bastante hospitaleiro, mesmo quando o cliente entra, ele recebe as boas-vindas, assim como quando ele não compra nada, ouve um agradecimento.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura
	Identificação das demandas específicas dos clientes	Muita atenção durante a prestação de serviço.	Ouvir e antecipar.	
Competitividade	Competitividade e serviços	A atenção da JAL é um diferencial.	As pessoas que entram na aeronave da JAL acabam se sentindo dentro do Japão, que muita coisa da cultura japonesa acaba sendo refletida nos serviços, então o atendimento é prestado com toda hospitalidade ao passageiro.	
	<i>Omotenashi e competitividade</i>	Atendimento personalizado. O cliente deve se sentir confortável.	Tentar fazer o máximo possível para os clientes voltem a utilizar o serviço, por isso é um fator que realmente é uma diferenciação. O <i>omotenashi</i> pode ser uma forma de atrair os clientes, quando há vários tipos de serviços muito parecidos.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura

Quadro 10: Síntese de respostas dos *stakeholders* (Grupo 2 e 3) – Japan Airlines (JAL)

Fonte: Elaborado pela autora

VARIÁVEL	LEVANTAR	G2 Tunibra Travel	G3 Tunibra Travel	G4 Tunibra Travel	CATEGORIA / PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Talita Barreto	Sandro Jodai	Jorge Gabrielli Z. Calixto	
	Cargo	Supervisora	Diretor	Presidente	
	Tempo e histórico de trabalho na organização	13 anos	13 anos	42 anos	
Identificação da organização que atua	Ano de fundação	1973	1973	1975	
	Sede e filiais	São Paulo, Tóquio, Osaka, Nagoya, Hamamatsu	São Paulo, Tóquio, Osaka, Nagoya, Hamamatsu	São Paulo	
	Nº de colaboradores	120 Brasil e 40 Japão	120 Brasil e 40 Japão	60 e com representações e aplicadores licenciados 500	
Relação com Stakeholders	Conceito de <i>stakeholders</i>	Concorda com o conceito.	Concorda com o conceito.	Concorda com o conceito.	
	Mapa de <i>stakeholders</i>	Sugeriu incluir os órgãos regulamentadores.	Sugeriu incluir os órgãos regulamentadores.		
	Relações entre <i>stakeholders</i>	Identifica relações entre eles e reforça a relação com concorrentes.	Identifica relação com todos.	Muito boa relação.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	A hospitalidade é tudo aquilo que envolve o pernoite, o café da manhã, é aquela recepção que você tem perto do hóspede, talvez hoje pensa-se somente como um hotel, e na verdade pode-se entender a hospitalidade como um pouco mais.	Atender bem.	Hospitalidade é receber as pessoas, principalmente dando a elas aquilo que tem de melhor, na sua casa, melhor alimentação, o carinho de receber, a bebida, ou seja, é receber bem.	(P3) Cultura
	Relações de hospitalidade presentes na organização	Identifica relações de hospitalidade.	Identifica relações de hospitalidade.	Identifica relações de hospitalidade.	(P1) Competitividade e serviços (P2) e (P3) Cultura
	Relações de hospitalidade presentes na prestação de serviços	Um bom atendimento faz você se sentir em casa, é bem acolhedor.	Atender o cliente bem.	O modus-operandi da Tunibra traz satisfação de ser muito bem atendido, então é a hospitalidade de primeiro grau.	(P3) Cultura
	A organização como anfitriã na prestação de serviços	Um dos diferenciais é o atendimento.	Atendimento em 1º lugar, sem se preocupar com o volume de vendas.	Ela é completa.	(P1) Competitividade e serviços

Quadro 11: Síntese de respostas dos *stakeholders* (Grupo 2,3 e 4) – Tunibra Travel
Fonte: Elaborado pela autora

VARIÁVEL	LEVANTAR	G2 Tunibra Travel	G3 Tunibra Travel	G4 Tunibra Travel	CATEGORIA / PROPOSIÇÃO
Serviços	Prestação de serviços com <i>omotenashi</i>	Percebe-se o quanto os japoneses prezam pelo atendimento para poder servir, então isso é um diferencial do Japão, com qualidade, com atendimento, com essa preocupação.	Atendimento diferenciado, por mais que o cliente não efetua a compra, ele é recebido com boas-vindas e sua presença é agradecida.		(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura
	Identificação das demandas específicas dos clientes	Atentar-se às demandas do mercado.	Procurar atender todas as solicitações.		
Competitividade	Competitividade e serviços	O atendimento afeta a competitividade.	Retorno rápido, sorriso no rosto, com empatia!	Comprava passagens em outros lugares, mas quando passou a comprar na Tunibra, achou o serviço mais assertivo.	
	<i>Omotenashi</i> e competitividade	Esse respeito pelo próximo, o cuidado, a Tunibra tem um cuidado muito grande com atendimento.	Respeito e atenção. O atendimento deve ser igual para todos, independente se é um governador, presidente ou mochileiro, afinal a Tunibra é uma empresa praticamente japonesa, então já está no sangue e a gente presta bem isso.	Quando a hospitalidade é sincera, quando é bem adequada, não exagerada, é bom para tudo, não é só para serviço, é bom para satisfação pessoal.	(P1) Competitividade e serviços (P2) Cultura

Quadro 11: Síntese de respostas dos *stakeholders* (Grupo 2,3 e 4) – Tunibra Travel

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1 Verificação das proposições

Em seguida busca-se, com a análise dos resultados apresentados anteriormente, confrontar as proposições trazidas para esta pesquisa.

(P1) A competitividade de uma organização japonesa no Brasil quando a mesma adota o *omotenashi*, é percebida pelo cliente.

Para a verificação dessa proposição fez-se necessário, inicialmente, abordar e esclarecer o conceito de *omotenashi* aos entrevistados. Esse é entendido como o servir ao outro, antecipando suas necessidades, com o coração puro, atitude esta habitualmente praticada por japoneses.

Em algumas entrevistas realizadas, notou-se que o conceito de *omotenashi* aparecia junto ao quesito diferencial competitivo ou competitividade, o que ratifica que *omotenashi* chama a atenção do cliente.

Os achados da pesquisa de campo mostraram que o *omotenashi* atrai a atenção, além dos brasileiros, também dos estrangeiros que visitam o Japão.

Na Japan Airlines, o entrevistado que compôs o G3 afirmou que diante de várias empresas que podem prestar o mesmo serviço, o atrativo ou a diferenciação do ponto de vista do cliente é o *omotenashi*:

O *omotenashi* pode ser uma forma de atrair os clientes, quando a gente acaba tendo vários tipos de serviços, muito parecidos, eu acredito que pode identificar, fora o preço, logicamente seria a prestação de serviço, a hospitalidade feita ao cliente final (G3 – JAPAN AIRLINES).

Na Quickly Travel, o entrevistado do G4 também colocou que o *omotenashi* traz a satisfação de muitas pessoas:

“Para o mundo inteiro, o Japão é muito bem visto hoje como país educado, graças à essa imagem do *omotenashi*, as pessoas ficam muito satisfeitas” (G4 – QUICKLY TRAVEL).

Em virtude de muitos serviços no Brasil deixarem a desejar, muitas vezes pela falta de atendimento ao cliente, uma empresa que tem uma postura séria, gentil e

sempre centrada no cliente surpreende, conforme relato de um entrevistado do G3 da Tunibra:

Como cliente é assim, você entra em uma loja hoje no Japão, primeiro que você já é atendido com “*irashaimase*”, então por mais que você não compre nada, por mais que você só tá lá ali olhando, eles vão te dar uma atenção diferenciada, cito algum, não que aqui no Brasil não tem essas lojas que fazem esse tipo de atendimento diferenciado, mas aqui muitas vezes você entra num, um exemplo, um posto de gasolina aqui, tô lá aguardando a pessoa, o frentista tá batendo papo, eu senti isso hoje, então assim, tá batendo papo e não vem te atender, você tá lá olhando para ele e ele não vem te atender, simplesmente peguei meu carro e fui embora, então assim, dificilmente você vai encontrar isso no Japão (G3 – TUNIBRA).

Dessa forma, a primeira proposição desta pesquisa se ratifica.

(P2) Para o cidadão japonês o *omotenashi* não é um diferencial, pois já faz parte de sua cultura, portanto, de seu cotidiano.

Os resultados obtidos no *survey* de escala de importância, adaptado dos autores Asli D. A. Tasci e Kelly J. Semrad, mostraram que itens como cortês, eficiente, generoso e sociável foram eliminados, o que ratifica que características como generosidade e cortesia já fazem parte da cultura japonesa, do dia a dia dos cidadãos, então para o japonês o *omotenashi* está no sangue, na cultura.

O próprio entrevistado, pertencente ao Grupo 1 – Japan Airlines, que é japonês, explica:

Não existe um limite da hospitalidade com o *omotenashi*, então realmente é da pessoa, o *omotenashi* é algo pessoal [...] Os japoneses não aprendem dessa forma, tipo, você fazer isso, é *omotenashi*, não existe isso. Em qualquer lugar, mesmo você, desde pequena, aprende o que é bom e o que é ruim, certo?! Quando nós somos pequenos no caso, aprendemos a sempre pensar no próximo e é isso que liga o *omotenashi*. Então quando nós somos pequenos, aprendemos com os pais a não mentir, sempre pensar no próximo, então tendo isso em mente, o japonês às vezes não sabe definir o *omotenashi*, mas por ele mesmo já pensar no próximo, não prejudicá-lo, isso seria importante. (G1 – JAPAN AIRLINES).

O entrevistado do Grupo 3 da Quickly Travel também reforça com seu depoimento, de que o *omotenashi* faz parte da cultura do japonês:

Omotenashi quando você conhece, é surpreendente, porque é uma coisa que brasileiro não está acostumado, quer dizer os japoneses, nessa questão de *omotenashi*, eles ficam prestando atenção em você completamente, para poder identificar alguma coisa que possa te servir, é acho que é uma coisa que é muito diferente, questão de cultura, é um serviço sem igual, sem igual mesmo (G3 – QUICKLY TRAVEL).

Por meio da pesquisa quantitativa e qualitativa, observou-se que a segunda proposição foi confirmada.

(P3) Os japoneses têm um ponto de vista diferente do que é ser hospitaleiro, porém primam em fazer o melhor para atender e satisfazer o próximo.

O conceito de hospitalidade abordado nas escolas francesa e inglesa difere da hospitalidade ao espírito japonês, *omotenashi*, pois diz-se que é algo além da própria hospitalidade. Mesmo que o ponto de vista dos japoneses seja diferente para o que é ser hospitaleiro, eles sempre primam em fazer o melhor para o outro, seja no pessoal como no profissional, pois a preocupação com o bem-estar alheio é latente.

O entrevistado do Grupo 1 da Japan Airlines trouxe os esclarecimentos necessários para hospitalidade *versus omotenashi*, conforme seguem:

Quando nós vamos para um hotel, por exemplo, a pessoa do *catering* nos dá a chave do quarto, ou quando a gente vai para um restaurante, eles nos levam até a mesa e nos dão o cardápio, isso é hospitalidade, porém quando é mais do que isso, aí sim é *omotenashi*, então essa é a diferença, o *omotenashi* estaria acima da hospitalidade. É algo a mais [...] Bom, hospitalidade é o que eu tinha dito, é tudo que uma empresa sabe fazer, o cliente chegou, você vai lá e atende. O *omotenashi* não é só simplesmente algo a mais, quando a pessoa faz de coração, ela tenta entender o que o cliente quer e atende ele com vontade, com o coração. Isso sim é *omotenashi*. Atender de coração, então isso é o *omotenashi*. Por exemplo, se a pessoa vai para uma loja para escolher uma roupa, aí o funcionário fica em cima, isso não é *omotenashi*, o cliente por si, também quer escolher, então ter e saber, ter o sentimento, é saber quando que ele precisa e quando ele não precisa, então saber na hora certa de conversar com o cliente, sobre o quando ele precisa e quando ele não precisa da sua ajuda, isso é *omotenashi* (G1 – JAPAN AIRLINES).

O espírito de coletividade comprova a preocupação e o zelo que os japoneses têm pelo próximo, além da busca de melhor servir o outro. Um dos entrevistados do

Grupo 1 da Tunibra expôs essa ideia, além de comentar sobre as olimpíadas de 2020 que acontecerão em Tóquio:

O japonês é muito unido, tem unidade, não o *nikey*, *nikey* é diferente, pode colocar o japonês em um lugar bem grandão, espalha os japoneses, e no Japão, os caras estão tudo junto. Então tem esse perfil, agora pra receber assim uma olimpíada, acho que são perfeitos, sabe, vão fazer uma bruta duma coisa maravilhosa, com certeza, até eu vou querer ir, com certeza, organizado, respeitoso, não esse negócio de sentar no lugar dos outros, de furar fila, sabe esses rolos que os caras fazem aqui? Isso não existe no Japão, tudo certinho e rápido, prático, os caras pensam em tudo, desde o começo até o fim, o cara pensa em tudo, não deixa mais ou menos o meio, não, isso aqui depois a gente vê, não tem esse negócio de ver depois, vê na hora, estuda, estuda a situação, olha, vê a logística, vê como que vai funcionar e aí executa, esse é o japonês, né, detalhista e cuidadoso. (G1 – TUNIBRA).

Diante das colocações e da pesquisa de campo realizada pela pesquisadora, a terceira proposição também se ratifica.

4.3 Discussão dos resultados

A primeira proposição desta pesquisa - a *competitividade de uma organização japonesa no Brasil quando a mesma adota o omotenashi, é percebida pelo cliente* – que foi confirmada na pesquisa de campo, encontra respaldo nas colocações de Wada (2015) quando ela apresenta o fator “*Wow*”, surpreendente, pode resistir por mais tempo com a adoção do conceito de *omotenashi* que prevê a prestação do melhor serviço a cada visitante, sem esperar nada em troca.

Essa proposição também se respalda em Derrida (1999) que diz que os anfitriões devem permitir que seus clientes ajam e respondam como desejarem e nenhuma obrigação de retribuir é imposta para os convidados. Sendo assim, a hospitalidade genuína ainda pode ser uma forma para se trazer competitividade para uma empresa, que é o caso do *omotenashi*, que na prestação de serviços o funcionário se empenha para dar o seu melhor, mas sem expectativa de algo em troca.

O *omotenashi* simboliza a completa entrega de valor que promete satisfazer a todos os clientes. O serviço é um importante recurso para criação de valor e atualmente representa o foco do negócio da maioria das empresas que colocam seus

clientes em primeiro lugar, conforme relatado nos depoimentos dos membros do grupo 1 – Quickly Travel, Japan Airlines e Tunibra.

Eu acho que na prestação de serviço a prática do *omotenashi* é o essencial, principalmente para o atendimento com o japonês e acho que não só com japonês, para o mundo inteiro, o Japão é muito bem visto hoje como país educado, né. Eu acho que graças à essa imagem do *omotenashi*, mas é possível satisfazer qualquer pessoa adotando essas práticas. Hoje em dia produtos ou serviços muitas vezes são quase iguais, o produto vem da China, a camiseta é a mesma, o que muda talvez seja a marca e também o atendimento do vendedor no momento da venda, então acho que o *omotenashi* dentro do relacionamento entre cliente e vendedor é essencial pra poder fazer um diferencial na venda. (G4 – QUICKLY TRAVEL)

O que se espera de todos os funcionários da JAL é prestar o serviço de coração [...] E quando nós somos pequenos no caso, aprendemos a sempre pensar no próximo e é isso liga o *omotenashi*. Fazer o *omotenashi* é fazer que o cliente sinta vontade de voltar, então antes de ele pensar em ir para outra companhia aérea, ele vai escolher a JAL, pelo tratamento que teve, por tudo, então isso é uma ótima arma contra as concorrências. Em 2020 terá as Olimpíadas e os japoneses estão tentando ver como fazer com que os estrangeiros se sintam bem lá, então quando os estrangeiros vão e têm esse tratamento, eles falam que o Japão é muito bom, então acaba repetindo e repetindo, indo para o Japão, por isso que o Japão tem essa fama de conseguir fazer com que os estrangeiros voltem, pelo jeito que ele é tratado, pela educação. (G1 – JAPAN AIRLINES)

“O Japão é campeão de hospitalidade, na minha opinião é o povo que melhor recebe as pessoas, e isso em qualquer lugar do Japão”. (G1 – TUNIBRA)

Aqui a gente tem um cuidado muito grande com atendimento, a gente preza muito pelo atendimento e que a gente coloca isso hoje como um diferencial no mercado, porque agência tem várias, só que com atendimento diferenciado são poucas. (G2 – TUNIBRA)

“Retorno rápido, sorriso no rosto, com empatia, então isso tudo nós frisamos bem. Por isto, hoje nós estamos há 68 anos no mercado, graças ao atendimento”. (G3 – TUNIBRA)

[...] me sinto realizado, com hospitalidade que a Tunibra nos dá aqui para a Jeene Juntas, que é a minha empresa. Primeiro a atenção com que os funcionários, os colaboradores da Tunibra nos dão. Tanto na parte de solicitação, seja por telefone ou por e-mail, as respostas são rápidas e eficientes, com opções, depois existem além disso, a entrega das passagens, eu tenho a hospitalidade lá no próprio aeroporto, quando a gente chega, é recebido por um representante da

Tunibra, que nos conduz até ao local de fazer o check-in, enfim, é o *modus operandi* que eles têm, que nos traz uma satisfação de ser muito bem atendido, então é a hospitalidade de primeiro grau. (G4 – TUNIBRA)

Ainda de acordo com o proposto por Wada (2015), o modelo de Kano de McCann (2014), Figura 2, pode auxiliar a compreensão dos momentos em que o *omotenashi* pode ser um diferencial de competitividade e apresentar relevância em relação à prestação de serviços.

“Fazer sempre mais” pelo cliente é tentar segurá-lo por mais tempo, mas também realça o prestígio do estabelecimento anfitrião. Esta obrigação de excelência, de “plus”, que recomenda ir além da simples equivalência qualidade-preço é uma característica da dádiva em virtude da qual não basta simplesmente dar conta dos deveres, mas fazer mais, fazer um sacrifício e assim marcar claramente a ausência de hostilidade. É a razão de ser da decoração com a qual se recebe um hóspede/cliente, de todas as formas, diferente da funcionalidade prática da vida cotidiana. A dádiva e, portanto, a hospitalidade exige “extras”. (GOTMAN, 2009, p. 12-13).

Telfer (2004) complementa que os prestadores de serviço precisam equilibrar seu orçamento, mas a maximização do lucro não precisa ser o motivo principal de quem pratica a hospitalidade no ambiente comercial. Se um hospedeiro atende bem aos seus clientes, com um interesse autêntico por sua felicidade, cobrando um preço razoável por aquilo que oferece, suas atividades poderão ser chamadas de hospitaleiras, porém os japoneses procuram fazer o melhor para seu próximo, principalmente no momento em que estão prestando algum serviço.

Segundo Porter (1999, p. 52), “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar um mix único de valores”. O autor ainda cita os japoneses, que em sua visão, revelam uma tradição de serviços profundamente arraigada, que os predispõe a dar o melhor de si para satisfazer a qualquer necessidade dos clientes. As empresas que competem dessa forma acabam desfocando as distinções das respectivas posições, tornando-se tudo para todos os clientes, o que pode ser o caso do *omotenashi*.

Portanto, a hospitalidade ao espírito japonês, quando presente na relação entre empresa e seus *stakeholders*, pode contribuir para a competitividade de seus

serviços, pois permitem que as empresas criem uma competição estratégica por meio de um serviço exemplar. (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2014).

A segunda proposição - *para o cidadão japonês o omotenashi não é um diferencial, pois já faz parte de sua cultura, portanto, de seu cotidiano* – e que foi confirmada com o *survey* de escala de importância, adaptado dos autores Asli D. A. Tasci e Kelly J. Semrad, e pela pesquisa de campo, tem seu respaldo em Al-Alsheikh (2014), o qual afirma que para compreender o *omotenashi*, é preciso estudar sua cultura, sua história e explorar o contexto social para chegar às raízes desta hospitalidade.

O *omotenashi* tem um significado muito próximo à “hospitalidade”, mas é uma cultura japonesa criada há muito tempo. De acordo com o *omotenashi*, o anfitrião coloca seu coração na entrega do serviço com excelência e cria uma hospitalidade única. *Ichigo Ichie* é uma palavra japonesa que representa a alma do *omotenashi*. Ao se dizer “*Ichigo Ichie*” significa “Eu sou grato pela chance de encontrar você e pela a chance de poder fazer meu melhor caso não nos encontremos nunca mais”. (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 27-28).

Sob a luz de aspectos culturais, Tanure (2005) diz que o conceito de cultura está relacionado a valores, sentimentos e crenças compartilhados por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais. Portanto, a cultura nacional é definida como valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região. Diante desta conceituação está o Japão, cujo povo passa a imagem de cortesia, tendo como ponto de partida a hospitalidade.

Resgatando-se o conceito de *potlatch* para comparar com o *omotenashi*, é possível observar que enquanto o *potlatch* enfatiza o status e o prestígio de quem distribui, doa sua riqueza, com o pensamento e a sensação de ser obrigado a retribuir, o *omotenashi* traz a ideia de doação genuína, de fazer ao próximo tudo de coração, sem expectativas de receber nada em troca, apenas com a preocupação de ter feito o seu melhor para o bem-estar do próximo naquele momento em que estiveram juntos.

No entanto, também é muito importante relacionar o *omotenashi* ao que Telfer (2004) sugere dizendo que o comportamento verdadeiramente hospitaleiro é motivado por necessidades genuínas para agradar e cuidar dos convidados e não deve ser praticado para deliberadamente impressionar o convidado ou com as expectativas de

reembolso. O *omotenashi* advém do coração puro, que não espera de fato nada em troca.

Em referência à terceira proposição - *os japoneses têm um ponto de vista diferente do que é ser hospitaleiro, porém primam em fazer o melhor para atender e satisfazer o próximo* – encontra suporte teórico em Al-Alsheikh (2014), que explica o significado da palavra japonesa “Wa” (和), a qual representa harmonia e tem sido a base básica e o fator chave da hospitalidade ao estilo japonês, o *omotenashi*.

Gregory Pflugfelder (2011), an expert in Japanese culture at Columbia University said in CNN: “Looting simply does not take place in Japan. I’m not even sure if there’s a word for it that is as clear in its implications as when we hear ‘looting. How has Japan managed to avoid this common after-effect of disaster? Discipline, discipline, discipline: The Japanese are now reaping the fruits of having been taught, and drilled in, discipline and resilience since childhood. [...] One can only admire the self-discipline, orderliness, and patience of the Japanese people in the midst of such a horrendous emergency. “This reaction from the Japanese citizens in the critical moment in their life is evidence to show that how Japanese truly care about harmony, and how this effect of harmony was the reason to set their mind for omotenashi”²². (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 25).

O Japão divide certas comunalidades com seus vizinhos asiáticos, como a China e a Coreia (RALSTON, HOLT, TERPSTRA, KAI-CHENG, 1997), em particular a ênfase do Confucionismo sobre a importância do grupo e do autosacrifício, que estão presentes na cultura japonesa. (BRYCE, CURRAN, O’GORMAN, TAHERI, 2015).

O coletivismo em si significa “um grupo de indivíduos preocupado com o bem-estar do outro e de que forma este deseja cooperar, porém sem exigir retornos em troca. A ênfase está no comportamento que é influenciado pelas normas e deveres sociais e não pela vantagem e/ou prazer próprio”. Sendo assim, o padrão coletivista

²² Gregory Pflugfelder (2011), especialista em cultura japonesa na Columbia University, disse na CNN: “A pilhagem simplesmente não ocorre no Japão. Nem sequer tenho certeza se há uma palavra para isso que seja tão clara em suas implicações quanto quando ouvimos ‘saque’. Como o Japão conseguiu evitar esse efeito comum de desastre? Disciplina, disciplina, disciplina: Os japoneses estão agora colhendo os frutos de terem sido ensinados e disciplinados, disciplina e resiliência desde a infância. [...] Pode-se admirar a autodisciplina, a ordem e a paciência do povo japonês em meio a uma emergência tão horrenda. Essa reação dos cidadãos japoneses no momento crítico de suas vidas é evidência para mostrar como os japoneses realmente se importam com a harmonia, e como o efeito desta harmonia foi a razão para definir suas mentes para o *omotenashi*”. (Tradução livre da autora).

que a sociedade japonesa apresenta precisa ser mantido por meio da harmonia entre o povo. (AL-ALSHEIKH, 2014).

A palavra *omotenashi* - お・も・て・な・し, com o significado de hospitalidade, tem se tornado uma palavra comum no Japão e muitas pessoas a usam sem qualquer senso do real significado da palavra. Utiliza-se a palavra hospitalidade - おもてなし – sem compreender o real significado, o que reduz o valor da palavra e isto pode contribuir para a diluição de seu valor cultural fundamental. *Omotenashi* é uma palavra complexa que inclui generosidade, modéstia, e significados similares, porém tem sido falada de modo bastante superficial, em linguagem popular, quando é usada sem atenção adequada à sua origem cultural. (UZA, 2015).

Morikoshi (2014) ainda explica:

“Omotenashi” explains why Japanese people take care of each other... and our guests... so well (The Mainichi, 2013). However, the word “hospitality” is not clearly understood in Japan. Ozawa (1999) illustrated that there are three usages found regarding the word “hospitality.” They are “Hospitality,” “Hospitality Mind,” and “Hospitality Industry.” He stated that “Hospitality” is to provide goods and acts which satisfy the guest’s feeling in a mutual relationship. “Hospitality Mind” is the actual state of the mind when people engage in hospitable acts. Finally the term “Hospitality Industry” is often used in Western countries, but not in Japan²³. (MORIKOSHI, 2014, p. 23).

As pesquisas de campo também respaldam a confirmação da terceira proposição, por meio do depoimento de um de seus entrevistados do Grupo 3 – Quickly Travel:

Omotenashi quando você conhece, é surpreendente, porque é uma coisa que brasileiro não está acostumado, quer dizer os japoneses, nessa questão de *omotenashi*, eles ficam prestando atenção em você completamente, para poder identificar alguma coisa que possa te servir, é acho que é uma coisa que é muito diferente, questão de cultura, é um serviço sem igual, sem igual mesmo (G3 – QUICKLY TRAVEL).

²³ O *omotenashi* explica o porquê o povo japonês cuida uns dos outros... dos nossos convidados ...tão bem. Entretanto, a palavra hospitalidade não é claramente entendida no Japão. Ozawa (1999) ilustrou que há três usos sobre a palavra hospitalidade. São elas: Hospitalidade, Mente da Hospitalidade e Indústria da Hospitalidade. Ele afirmou que Hospitalidade é prover mercadorias e ações que satisfaçam o sentimento dos convidados em uma relação mútua. Mente da Hospitalidade é o atual estado da mente, quando as pessoas se engajam em ações hospitaleiras. Finalmente, o termo Indústria da Hospitalidade, que é frequentemente usado nos países ocidentais, mas não no Japão. (Tradução livre da autora).

As três empresas estudadas afirmaram que antecipar as necessidades do cliente é importante. G1 – Quickly Travel disse que possui um departamento de japoneses natos para atender às necessidades, por meio da criação dos produtos e vender certo. G1 – Tunibra disse que o funcionário tem autonomia para atender e entender as necessidades do cliente, por isso precisa estar atento. Já G1 - Japan Airlines explica:

O funcionário identifica o que o cliente deseja, não fazendo um sorriso por fazer, fazendo de coração. Se o cliente vem para fazer um *check-in*, não fazer apenas o *check-in* dele, mas sim ver pelo rosto, pelo modo que ele fala, o que ele deseja e assim poder atendê-lo de coração, mas também se a pessoa não entende o que é ter um coração bonito, realmente ele não saberá o que é fazer o *omotenashi* bem (G1 – JAPAN AIRLINES).

Diante destas características e das olimpíadas de 2020, um dos objetivos do governo japonês é que cada turista possa sentir o *omotenashi*. Trata-se de uma grande oportunidade para reconsiderar os significados de hospitalidade no Japão, além de que por meio do turismo, que chama atenção nacional, o Japão poderá ser beneficiado economicamente, além de proporcionar a revitalização da comunidade. (MORIKOSHI, 2014, p. 17).

No Japão, a satisfação do consumidor é o resultado da qualidade do *omotenashi*, cuja cultura não pode ser encontrada em qualquer manual para uma técnica particular, pois está baseado na relação de um para um e difere de uma situação para outra. Portanto, é difícil cultivar esse conceito fora do Japão. (AL-ALSHEIKH, 2014, p. 27-28).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa realizada, observou-se que a hospitalidade ao espírito japonês chama atenção das pessoas que visitam o Japão, por suas práticas singulares e respeito no relacionamento entre as pessoas, seja no ambiente social ou profissional. Isso faz com que os serviços prestados pelos japoneses sejam fortalecidos e se tornem únicos por meio destas ações de *omotenashi*.

Ao estudar os conceitos de hospitalidade, *omotenashi*, competitividade, serviços e *stakeholders* foi possível identificar a relação da hospitalidade baseada no *omotenashi* com a competitividade dos serviços do ponto de vista do anfitrião – neste caso, a empresa, por meio da problemática “de que forma a hospitalidade ao espírito japonês influencia a competitividade dos serviços sob a lente dos *stakeholders*?”, que foi respondida com base nos achados da pesquisa de campo e com o respaldo do referencial teórico.

Com este objetivo alcançado, nota-se que a gestão das experiências de hospitalidade no processo de prestação de serviços contribui para a competitividade, uma vez que a correta prestação de serviço, pode aumentar o sucesso da relação entre empresa e cliente. Quando a prestação de serviços envolve as práticas de *omotenashi*, o cliente pode se surpreender, já que no Brasil e em outras partes do mundo é algo encantador. Isso reforça os dizeres de Plentz (2005) sobre a importância da hospitalidade para outras práticas possíveis em qualquer ramo de atuação, seja no turismo, na hotelaria, nos negócios, na busca de uma sociedade em que a solidariedade e o respeito sejam mais praticados, que conseqüentemente, poderá resgatar as regras da boa convivência, do bem-estar, da cordialidade e da qualidade de vida que acabam sendo esquecidas pelas pessoas e pelos espaços em que convivem.

Os objetivos específicos também foram alcançados, pois foi possível estudar a conceituação de hospitalidade, compreender o *omotenashi* e verificar como a relação entre hospitalidade e *omotenashi* pode trazer competitividade na prestação de serviços de uma empresa.

O presente estudo foi realizado com a participação de três importantes organizações atuantes com o público japonês, assim como a participação de 173 respondentes do *survey*, que para estarem qualificados deveriam ser japoneses,

maiores de 16 anos. Essa foi uma das grandes dificuldades, pois a maioria dos contatos da pesquisadora é de descendentes. No decorrer da realização das entrevistas, obteve-se mais contatos que possibilitaram a conclusão e validação do *survey*.

O acesso a empresas japonesas foi difícil, algumas organizações se recusaram participar da pesquisa, seja por falta de compreensão da proposta de pesquisa acadêmica, normas internas, seja por falta de disponibilidade do gestor, o que ocasionou impacto no cronograma da pesquisa.

Outro aspecto desafiador foi a ausência de material referencial sobre o *omotenashi*, porém ao longo dos anos de estudo tornou-se um incentivo promissor.

Apesar da pesquisadora apresentar ascendência japonesa, observou que o tema *omotenashi* é pouco explorado no mundo, mesmo após o Japão tê-lo utilizado como argumento para sediar as olimpíadas de 2020, sendo assim, pode-se considerar um motivo interessante para futuras pesquisas, não só para acompanhar os preparativos para o evento, como também a fim de verificar e estudar os fatos pós-olimpíadas.

Em referência à parte quantitativa, como nesta pesquisa, por limitação de tempo, os dados foram utilizados de forma enxuta, estes poderão ser mais aprofundados e datalhados em estudos futuros.

O estudo realizado trouxe à pesquisadora muitos aprendizados como: apesar do brasileiro ter a característica de ser hospitaleiro, muitas vezes não consegue transpor para os serviços, diferente do Japão que pratica o *omotenashi*, reforçando as afirmações de Lovelock e Wright (2006), de que um anfitrião hospitaleiro pode fazer com que o cliente retorne, além de que por meio da qualidade desta hospitalidade prestada é possível aumentar a satisfação com a oferta de serviços, bem como desenvolver uma forte ligação entre os prestadores de serviço e clientes, porque é difícil de ser imitada por empresas concorrentes e o *omotenashi* simboliza a completa entrega de valor que promete satisfazer a todos os clientes. O serviço é um importante recurso para criação de valor e atualmente representa o foco do negócio da maioria das empresas que colocam seus clientes em primeiro lugar.

Isso reforça a ideia de Davenport e Harris (2007) de que a competitividade é uma das grandes questões empresariais, pois organizações de vários setores oferecem produtos compatíveis e utilizam tecnologia similar. Estratégias anteriormente utilizadas para vencer a concorrência, como vantagens geográficas ou

regulamentações protecionistas já não funcionam com o processo de globalização, que transforma a economia de muitos países. As tecnologias são rapidamente copiadas e inovações em produtos ou serviços parecem cada vez mais difíceis de se concretizarem. Além disso, os consumidores estão cada vez mais exigentes, realizam pesquisas na internet, a qualquer tempo e espaço, e buscam serviços e produtos diferenciados que atendam às suas necessidades.

Como a prestação de serviço para o japonês é um momento único, é difícil que as empresas concorrentes possam imitá-la, salvo se seu concorrente também praticar o *omotenashi*, mas como os serviços têm as características de intangibilidade e inseparabilidade, dependerá das ações e do desempenho daqueles que estiverem à frente com o cliente, de sua comunicação clara e cordial, da capacidade do funcionário da empresa perceber por meio da fisionomia, das falas e da própria postura do cliente o que ele precisa e antecipar suas necessidades, como exemplo, pode-se citar o trabalho de um *sushiman* que pratica *omotenashi* em seu restaurante: assim que o cliente chega, ele observa o tamanho de sua boca para então poder montar o *sushi* que irá oferecê-lo. São sutilezas que fazem toda diferença em uma prestação de serviços e confirmam as afirmações de Fukushima (2011) de que um prestador de serviço profissional se antecipa às necessidades dos clientes por meio da percepção de suas atitudes e provém exatamente aquilo que satisfaça suas necessidades, mas sem que esses clientes peçam. Esse comportamento de antecipação, provindo do coração, tende a ser o que se chama de serviço de excelência no Japão, proporcionando ao cliente um sentimento positivo e a sensação de receber o *omotenashi*.

No Brasil, as pessoas se dizem hospitaleiras, mas nem sempre é o que acontece ao longo da prestação de serviços, até mesmo em empresas de grande porte. São pequenos acontecimentos que podem comprometer a relação com o cliente: falta de informação/orientação do funcionário, deixar o cliente esperando por muito tempo, sendo que ele aguarda atendimento, falta de cordialidade e principalmente de empatia, muitas vezes falta até mesmo o respeito ao próximo. Diante disso, se os brasileiros vão ao Japão sentem de imediato a diferença nas sutilezas dos japoneses que praticam o *omotenashi*.

Do ponto de vista da pesquisadora, esse talvez seja o grande ensinamento do *omotenashi*: como o respeito ao próximo e a empatia podem mudar toda situação, na convivência e inclusive, nos negócios. Já que os produtos e os serviços poderão ser

oferecidos por qualquer empresa, a diferença crucial estará na forma com que os produtos e serviços serão entregues e prestados, respectivamente, por seus colaboradores, ou seja, o fator humano sempre fará diferença, pois as pessoas poderão se comunicar com amor ou ressentimento. Outro ponto que chamou a atenção foi a explicação do gestor da JAL, que disse que bajular o cliente também não é sinônimo de *omotenashi*, pois os funcionários precisam saber o momento certo para abordá-lo.

Diante disso e da aplicação do conceito de *stakeholders* para saber identificá-los e verificar seus graus de influência, a organização poderá traçar seu planejamento estratégico levando em consideração as relações com seus *stakeholders* e pensar na gestão destas relações como estratégia empresarial, o que pode significar a sobrevivência de uma organização e/ou obtenção de vantagem competitiva perante o mercado, reforçando os dizeres de Freeman (2010) de que os negócios de uma organização ocorrem dentro do âmbito das relações humanas.

A pesquisa traz alguns exemplos nítidos de como a hospitalidade transforma as organizações positivamente e pode trazer competitividade para quem a pratica, já que não é comum entre os brasileiros.

Portanto, esta dissertação mostra que para a academia, a pesquisa é relevante por abordar um tema pouco explorado pela literatura até o momento e por oferecer dados que poderão estimular estudos posteriores. No que tange à relevância social, a abordagem do *omotenashi* é uma forma de compreendê-lo e valorizá-lo por suas práticas, importantes para o relacionamento entre as pessoas e o respeito ao próximo. Para a área de negócios, os resultados da pesquisa retratam a representatividade da hospitalidade na competitividade dos serviços, podendo estimular outras empresas a praticá-la.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Measuring brand equity across products and markets. **California Management Review**, 38(3), 102–120, 1996.

AL-ALSHEIKH, A. The Origin of Japanese Excellent Customer Service. **Studies in Business and Accounting**, Vol. 8, 2014.

AGLIO, C. S. D.; FUJITA, D. M.; ANDRADE JÚNIOR, H. F. Cardápios sazonais como estratégia de portfólio para variabilidade e aumento de qualidade no mercado competitivo de restaurantes de hotéis: novas perspectivas de consumo no setor brasileiro. *Contextos da Alimentação – Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade*. V. 3. n. 2, maio de 2015.

AISHIMA, T.; SATO, Y. Characteristics of Omotenashi in Renga Gatherings in Comparison with Banquets in the Man-yo-shu. **Kwansei Gakuin University Social Sciences Review**, vol.20, 2015.

AL-ALSHEIKH, A. The Origin of Japanese Excellent Customer Service. **Studies in Business and Accounting**. Vol. 8, 2014.

ANSOFF, I. Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning. **Long Range Planning**, London, v.27, n.3, p.31-32, 1994

ARIFFIN, A.A.M., NAMEGHI, E.N., ZAKARIA, N.I. *The effect of hospitableness and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry*. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. 30 (2), 127–137, 2013.

BAPTISTA, I. **Lugares de Hospitalidade**. In: DIAS, Célia. (Organizadora). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. São Paulo: Manole, 2002.

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

BAPTISTA, I. Hospitalidade e eleição intersubjectiva: sobre o espírito que guarda os lugares. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, ano V, n. 2, p. 5-14, jul.- dez. 2008.

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

BARNETT, H. G. **The nature of the potlatch**. *American Anthropologist*, v. 40, n. 3, p. 349-358, 1938.

BECKER, C.; MURRMANN, S. K. The effect of cultural orientation on the service timing preferences of customers in casual dining operations: An exploratory study. **International Journal of Hospitality Management** 18(1): 59-65, 1999.

BELAL, H. M.; SHIRAHADA, K.; KOSAKA, M. Value Co-creation with Customer through Recursive Approach Based on Japanese Omotenashi Service. **International Journal of Business Administration**, vol. 4, 2013.

BOFF, L. **Virtudes para um outro mundo possível. Hospitalidade: direito e dever de todos**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

BORGES, P. S. **“A Qualidade dos Serviços de Catering nos Eventos Sociais na Região Oeste: Aplicação do modelo CATERINGQUAL”**. Dissertação de mestrado. Programa de mestrado em turismo. São Paulo: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, 2013.

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

BRYCE, D.; CURRAN, R.; O'GORMAN, K.; TAHERI, B. Visitors' engagement and authenticity: Japanese heritage consumption. **Tourism Management** 46, 571-581. 2015.

BUENO, M. S.O desafio da Hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, volume 13, pp. 04-07, agosto de 2016.

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

CAMARGO, L. O. L. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, ano V, n. 2, p. 15-51, jul.- dez. 2008.

CAMARGO, L.O.L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 42-69, 2015.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A.K. **Business and Society: Ethics and Stakeholder management**. Australia: Thomson South Western, 2003.

CHURCHILL JR., G. A. **A paradigma for developing better measures of marketing constructs**. J. Mark. Res, 16 (1), 64-73, 1979.

CONSULADO GERAL DO JAPÃO (São Paulo, SP). **Relações bilaterais**. São Paulo, 2017. Disponível em: < http://www.sp.br.emb-japan.go.jp/itpr_pt/Bilaterais.html>. Acesso em 19 de junho de 2017.

DALPIAZ, R.; DAGOSTINI, A.; GIACOMINI, D.; GIUSTINA, M. G. **A Hospitalidade no Turismo: O bem receber**. Caxias do Sul, 2010. Disponível em: < http://www.serragaucha.com/upload/page_file/hospitalidade-e-bem-receber.pdf>. Acesso em 25 de fevereiro de 2015.

DANTAS, E. B. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a casa**. Brasília: Senac, 2004.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competição analítica: vencendo através da nova ciência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DEAN, D. “**The Secret to Truly Exceptional Customer Service: Digital Omotenashi**”; Digital Omotenashi. Disponível em <<https://www.liveperson.com/connected-customer/posts/secret-truly-exceptional-customer-service-digital-omotenashi>> Acesso em 17 de novembro de 2015.

DENCKER, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 5 ed. São Paulo: Futura, 1998.

DENCKER, A. **Hospitalidade e mercado**. In: IV ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, Porto Alegre, RS, 2004. Trabalho apresentado ao NP 19 – Comunicação, turismo e hospitalidade.

DERRIDA, J. *Responsabilite et hospitalite*. In: Seffahi, M. (Ed.), *Manifaste Pour l'hospitalite*. Paroles l'Aube, Paris, 1999.

DERRIDA, Jacques. Anne Fourmantelle convida Jacques Derrida a falar da hospitalidade. São Paulo: Escuta, 2003.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91, 1995.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**. 3 ed. London: Sage, 2009.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J.: **Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia da Informação**. 4ª e 7ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 2014.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Minnessota: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. **Managing for Stakeholders: survival, reputation and success**. Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. Edward et al. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge University Press, 2010.

FRENȚIU, R. *The “Self-Shaping” of Culture and Its Ideological Resonance*. **Journal for the Study of Religions and Ideologies**, vol. 13, issue 39: 91-116. 2014.

FUKUSHIMA, N. High-Context Service In The Japanese Hospitality Industry. **Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts**. 2011.

GASTAL, S. A.; COSTA, L. C. N.; MACHADO, F. C. Hospitalidade e Acolhimento: o Século XIX no Sul do Brasil. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VII, n. 1, p. 43-64, jan.- jun. 2010.

GISMONDI, L. **Tóquio é escolhida sede dos Jogos de 2020 mesmo com ameaça nuclear**, 2013. Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2013/09/toquio-supera-ameaca-nuclear-e-sera-sede-dos-jogos-olimpicos-de-2020.html>> Acesso em 12 de outubro de 2015.

GOLDENBERG, C. **Mobilidade corporativa, relações de hospitalidade entre stakeholders e a nova classe média: estudo de casos múltiplos**. Dissertação de mestrado. Programa de mestrado em hospitalidade. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2016.

GOTMAN, A. O Comércio da Hospitalidade é Possível? Tradução Luiz Octávio de Lima Camargo. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VI, n. 2, p. 3-27, jun.- dez. 2009.

GRINOVER, L. **Hospitalidade: um tema a ser reestruturado e pesquisado**. In: DIAS, Celia Maria (Organizadora). Hospitalidade: reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002.

GRINOVER, L. A hospitalidade urbana: acessibilidade, legibilidade e identidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano III, n. 2, p. 29-50, 2. sem. 2006.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Elsevier/Campus, 2004.

GUMMESSON, E. The new marketing—developing long-term interactive relationships. **Long range planning**, v. 20, n. 4, p. 10-20, 1987.

GUIZI, A. A. **Stakeholders, eventos corporativos e hospitalidade: estudo de casos múltiplos em Bourbon Hotels & Resorts**. Dissertação de mestrado. Programa de mestrado em hospitalidade. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2015.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman Editora, 2009

HAMEL, G.; PRAHALAD C.K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, Vol. 67. No. 3. p. 63-78, May-June, 1989.

HAY, M. **O Japão está construindo um exército de androides simpáticos demais para as Olimpíadas de 2020, em Tóquio**, 2015. Disponível em <http://www.vice.com/pt_br/read/o-japao-ta-construindo-um-exercito-de-androides-muito-simpaticos-para-as-olimpiadas-de-2020-em-tquio>. Acesso em 14 de março de 2016.

HEAL, F. **Hospitality in early modern England**, Clarendon Press: Oxford, 1990.

HEO, J. K.; JOGARATNAM, G.; BUCHANAN, P. Customer-focused adaptation in New York City hotels: exploring the perceptions of Japanese and Korean travelers. **Hospitality Management** 23; 39–53. 2004.

HIGUSHI, K.; **Omotenashi, a arte de encantar pessoas**, 2015. Disponível em <<http://www.nippobrasil.com.br/RH/rh20.php>> Acesso em 10 de setembro de 2015.

HINDLE, S. **Dearth, fasting and alms: the campaign for general hospitality in late Elizabethan England**. Past & Present, p. 44-86, 2001.

HOFSTEDE, G.H. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. McGraw-Hill, London. 1991.

IRIYAMA D.E.; TAKESHI N. D. E.; HOHGI, H. A study of ryokan business in China. Case Studies and Business Plan. **Yiran Jiang Frontiers of Business Studies**, 2015.

JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. **A hospitalidade enquanto competência essencial na gestão do relacionamento com o cliente**: In: VII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR). Anais do VII Seminário ANPTUR, 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** – A edição do Novo Milênio. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. et.al. **Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2ª Edição. São Paulo: Manole, 2002.

KOUAMÉ, N. **O Japão dos Tokugawa: Tôkaidô, Ise, Shikoku (do século XVII ao XIX)**. In: MONTANDON, A. O livro da hospitalidade: A acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. São Paulo: Senac de São Paulo, 2011.

LASHLEY, C. **Para um entendimento teórico**. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Organizadores). Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em Busca da Hospitalidade - perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004.

LASHLEY, Conrad. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 70-92, mai. 2015.

LATIF, S. A. **A análise fatorial ajudando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing**. Cadernos de Pesquisas em Administração, 00(0), p. 1-10, 1994.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003, 2006.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.: “**Services Marketing: People, Technology, Strategy**”. Global Edition. 7ª Edição, Ed. Pearson, 2011.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**. New York: M. E. Sharpe, 2006.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O Papel dos *Stakeholders* na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. **RAC**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, 2009.

MCCANN, M. **Moving beyond the customer journey** (2014). Disponível em <<http://www.economistinsights.com/>>. Acesso em 10 de maio de 2016.

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

MONTANDON, A. **O livro da hospitalidade: A acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: Senac de São Paulo, 2011.

MOHSIN, A. **Cross-cultural Sensitivities in Hospitality: a matter of conflict or understanding**. Paper to be presented at the ‘International Conference on Excellence in the Home: Balanced Diet – Balanced Life’ Royal Garden Hotel, Kensington, UK. London 8th and 9th May 2006.

MORIKOSHI, K. **A Review of the Concepts and Definitions Regarding Hospitality and Tourism in Japan**. NII-Electronic Library Service - Hokusei Gakuen University. 2014.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV**, São Paulo, Brasil. v.35, n.2. 1995.

NICOL, C. W.; **Omotenashi – Japanese hospitality**. Japan Times. Disponível em <http://www.japantimes.co.jp/life/2015/02/28/environment/omotenashi-japanese-hospitality/#.VdL_k7JVikp> Acesso em 17 de novembro de 2015.

NITAHARA, A. **Rio: Japão monta Pavilhão Omotenashi**. Disponível em <http://www.alternativa.co.jp/Noticia/View/31187/Rio-Japao-monta-Pavilhao-Omotenashi>> Acesso em 10 de setembro de 2015.

O’MAHONY, B. Explorando o impacto do modelo de abordagem dos três-domínios sobre a oferta privada, social e comercial de hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 112 - 131, mai. 2015.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 4, p. 41-50, 1985.

PLENTZ, R. S. Hospitalidade: trocas humanas versus trocas mercadológicas. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano 2, n. 2, p. 47-68, 2005.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.

RITZER, G. Hospitalidade e prosumerização. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 12 - 41, mai. 2015.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VIII, n. 1, p. 43-57, jan.jun. 2011.

RALSTON, D. A., HOLT, D. H., TERPSTRA, R. H., KAI-CHENG, Y. The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. **Journal of International Business Studies**, 177-207. 1997.

RAYNAL, M. Entrevista com Anne Gotman. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. X, n. 1, p. 146 - 157, jun. 2013.

Rio 2016. **Olimpíadas Rio 2016**. Disponível em <<http://www.rio2016.com/jogos-olimpicos>>. Acesso em 04 de abril de 2016.

SALLES, M. R. R.; BUENO, M. S.; BASTOS, S.. Desafios da pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VII, n. 1, p. 3-14, jan.- jun. 2010.

SELWYN, T. **Uma antropologia da hospitalidade**. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Organizadores). Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

SILVA, C. L. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p. 35-48, jan/abr 2001.

SOARES, F.; CORRÊA, V. **Serviços 5 Estrelas: Uma Introdução à Qualidade nos Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SHUDO, A. **O significado da palavra Omotenashi**, 2013. Disponível em: <<http://annashudo.weebly.com/artigos/o-significado-da-palavra-omotenashi>>. Acesso em 04 de abril de 2016.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAKEUCHI, K. Towards a Critical Theory of Hospitality in the Tourism Industry, **Annals of Tourism and Hospitality Education**, 2, 2-16. 2007.

TAKIGAWA, C. **Looking into Tokyo's Olympic Future**, 2013. Disponível em <<http://www.tokyoweekender.com/>> Acesso em 04 de abril de 2016.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira – Uma Comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

TASCI, A. D.A., SEMRAD, K. J. *Developing a scale of hospitableness: A tale of two worlds*. **International Journal of Hospitality Management** 53; 30–41; 2016.

TELFER, E. **Food for Thought: Philosophy and Food**. London, Routledge, 1996.

TELFER, E. **A filosofia da hospitalidade**. In: Lashley, C.; Morrison, A. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

TENG, C.C. Commercial hospitality in restaurants and tourist accommodation: perspectives from international consumer experience in Scotland. **International Journal of Hospitality Management**, 30, 866–874. 2011.

UEMURA, Y.; KAJIWARA, Y.; ZHOU, J.; CHEN, F.; SHIMAKAWA, H. Estimating Human Physical States from Chronological Gait Features Acquired with RFID Technology. **Sensors & Transducers**, Vol. 194, Issue 11, pp. 76-83. 2015.

UZA, T. **Thoughts on vocabulary, internationalization, and culture**. Outside the Box: A Multi-Lingual Forum (OTB Forum); 7(1), 61-63. 2015.

VARGO, S. L; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**. New York, vol. 68, p. 1-17, 2004.

VARGO, S. L; LUSCH, R. F. From goods to service (s): Divergences and convergences of logics. **Industrial Marketing Management** 37, pp. 254-259. 2008.

WADA, E. K. **Omotenashi: tradição de hospitalidade a serviço da competitividade**. XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR). Anais do XII Seminário ANPTUR, 2015.

WADA, E. K.; MORETTI, S.L.A. Hospitalidade: Dos Domínios às Lentes e sua Inserção nos Processos de Gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, v.3, jan/dez 2014.

YANATA, S.; ISHIBASHI, K.; NOMAKUCHI, T. **Financial Education and its policy in Japan**. In: CARMO, M. Education Applications & Developments II. Lisboa: In Science Press, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª e 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005 e 2010.

ZANDE, R. V; BOHEMIA, E.; DIGRANES, I. **Proceedings of the 3rd International Conference for Design Education Researchers**. Volume 3, Chicago, Il, USA. 2015.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços - A empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: [s.n.], 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 6ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda. 2014.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA: SURVEY NAS VERSÕES INGLESA, PORTUGUESA E JAPONESA

PERGUNTA 1:

How important are these characteristics for locals to have at a destination (e.g. a town, city, country) for you to feel that they are hospitable? (1 means very unimportant and 7 means very important; the numbers in between are varying degrees of importance)

Qual é a importância de cada uma das características abaixo para que a comunidade local em dado destino (povoado, cidade ou país) possa fazer com que você os perceba como hospitaleiros? (1 significa nada importante e 7, muito importante; os números entre eles indicam a variação de graus de importância)

ある行先で（村、町又は市）、あなたがおもてなしを受けていると感じるため、下記の項目から重要性度を選んでください。（1は重要性なし、7は重要性大。その間は重要性の度合いを表しています）。

PERGUNTA 2:

Besides the above characteristics, if there is any other characteristic that make people more hospitable for you, please write it here _____

Além das características acima, por favor mencione qualquer outra que não esteja listada e que faça você se sentir melhor recebido

上記の項目以外に、おもてなしを受けていると感じる事が有りましたら、教えてください。_____。

PERGUNTA 3:

Please write the names of three destinations (e.g. a town, city, country) with the MOST HOSPITABLE locals to you. For cities or towns, please also include the state for US destinations and the country for international destinations (e.g. Rome, Iowa; Venice, Italy).

- 1.
- 2.
- 3.

Por favor, mencione três destinos (vilarejo, cidade, país) que você considere os locais MAIS HOSPITALEIROS. Para cidades ou vilarejos, por favor inclua o estado para destinos no Brasil e nos Estados Unidos e o país para os demais (Ex.: Mariana, MG ou Paris, França).

- 1.
- 2.
- 3.

おもてなしをもっとも受けていると感じる行先 3 カ所（村、町、国）を教えてください。ブラジルとアメリカの村、町に対しては、州も記入してください。他は国名のみ（例：マリナ、ミナスジェライス州、又は、パリ、フランス）。

- 1.
- 2.
- 3.

PERGUNTA 4:

What made the locals of these three destinations the most hospitable to you?

O que faz com que esses destinos sejam mais hospitaleiros para você?

上記の行先で、おもてなしを最も受けていると感じる理由を教えてください。

PERGUNTA 5

Please write the names of three destinations (e.g. a town, city, country) with the LEAST HOSPITABLE locals to you. For cities or towns, please also include the state for US destinations and the country for international destinations (e.g. Rome, Iowa; Venice, Italy).

- 1.
- 2.
- 3.

Por favor, mencione três destinos (vilarejo, cidade, país) que você considere os locais MENOS HOSPITALEIROS. Para cidades ou vilarejos, por favor inclua o estado para destinos no Brasil e nos Estados Unidos e o país para os demais (Ex.: Mariana, MG ou Paris, França).

- 1.
- 2.
- 3.

おもてなしをもっとも受けていないと感じる行先3カ所（村、町、国）を教えてください。ブラジルとアメリカの村、町に対しては、州も記入してください。他は国名のみ（例：マリナ、ミナスジェライス州、又は、パリー、フランス）。

- 1.
- 2.
- 3.

PERGUNTA 6

What made the locals of these three destinations the least hospitable to you?

O que faz com que esses destinos sejam menos hospitaleiros para você?

上記の行先で、おもてなしを最も受けていないと感じる理由を教えてください。

PERGUNTA 7

How often do you travel out of your city?

Com que frequência você viaja para fora de sua cidade?

市外への旅行はどのくらいの頻度で行きますか？

- () Never Nunca 全く行かない
 () Less than once a year Menos de uma vez ao ano 年1回以下
 () Once a year Uma vez ao ano 年1回
 () 2-3 times a year 2-3 vezes ao ano 年2, 3回
 () 4-6 times a year 4-6 vezes ao ano 年4から6回
 () Once a month Uma vez por mês 月1回
 () More than once a month Mais de uma vez por mês 月1回以上

Below is some information about you; please either check the appropriate box or fill in the blank for each one.

Precisamos de algumas informações sobre você; por favor, assinale a alternativa adequada ou preencha o campo indicado.

あなたについて教えてください。当てはまる回答にチェックを入れてください。

PERGUNTA 8

Your gender Sexo 性別

- () Male Masculino 男
 () Female Feminino 女

PERGUNTA 9

Your age _____ Idade: _____ 年齢: _____

PERGUNTA 10

What is the city that you lived most of your life? _____

Em que cidade você viveu a maior parte de sua vida? _____

今まで一番長く過ごした地域を教えてください。 _____

PERGUNTA 11

Your highest level of educational degree *Escolaridade* 学歴

- High School *Ensino Médio* 高卒
- Middle school *Ensino Básico* 中卒
- University *Graduação* 大卒
- Other *Pós-Graduação* 大学院

PERGUNTA 12

Your marital status *Estado Civil* 身分関係

- Single *Solteiro* 独身
- Married *Casado* 既婚
- Other *Outro* その他

PERGUNTA 13

The annual household income in your family (in Turkish Lira) _____
Renda familiar anual, em lenes: 年報 : _____円。

- Não temos renda 収入なし
- 100 万円以下
- 100 万円 から 200 万円まで
- 200 万円 から 300 万円まで
- 300 万円 から 400 万円まで
- 400 万円以上

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). JULIANA ARANEGA

agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB ALENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa. Solicito por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.

Portanto, solicito também sua autorização para a utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Ciente: JULIANA ARANEGA Data: 30/3/17

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Liliane Amikura Yatsu

Liliane Amikura Yatsu

RG. 28.729.347-6

Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) **HITOMI SEKIGUCHI**, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é **OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB ALENTE DOS STAKEHOLDERS**.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, *sem citar nomes de empresas mencionadas na entrevista.*

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

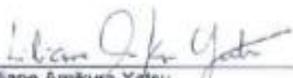
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: *Hitomi Sekiguchi* Data: 03/04/2017.

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,



Liliane Amikurá Yatsu
RG. 28.729.347-8
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Yumi Fumioka, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.

Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

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

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente:

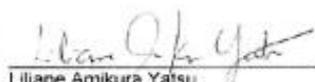


Data: 30/05/2017

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,



Liliane Amikura Yatsu
RG. 28.729.347-8
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Ryosuke Naya, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembí Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

→ Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: 良介 良介 Data: 30/5/17

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,



Liliane Amikura Yatsu
RG. 28.729.347-8
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Marco Marques Brangela, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.

Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

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

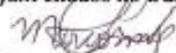
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente:  Data: 30/05/17

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,


Liliane Amikura Yatsu
RG. 28.729.347-8
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Edwin Hideo Hasegawa agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

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

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Edwin Hideo Hasegawa Data: 02/04/17

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Liliane Amikura Yatsu
Liliane Amikura Yatsu
RG. 28.729.347-6
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Erika Snoull, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.

Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

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

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

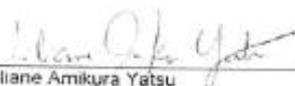
Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Erika Snoull Data: 02/06/2017

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,


 Liliane Amikura Yatsu
 RG. 28.729.347-5
 Celular: 11.97260-1041 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Teshinobu Inagaki, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembí Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.

Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

→ Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: T. Inagaki Data: 30 Maio 17

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,


 Liliane Amikura Yatsu
 RG. 28.729.347-6
 Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vive)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Jennifer Yuzi Watanabe H., agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.

Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

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

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

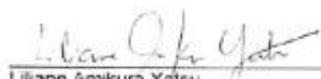
Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Jennifer Y. W. Hashimoto Data: 30/05/2017.

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,



Liliane Amikura Yatsu
RG: 28.729.347-8
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) SHUNGO KANATANI, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembí Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas. Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

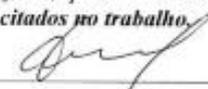
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente:  Data: 07/06/2017

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,


Liliane Amikura Yatsu
RG. 28.729.347-6
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) ROGERS AKAGAWA, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembí Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.

Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: 

Data: 7/6/2017

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,


Lilliane Amikura Yatsu
RG. 28.729.347-8
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) Saula Zanito, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.

Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

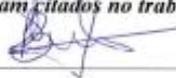
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

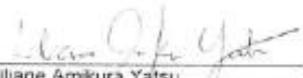
Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente:  Data: 07/06/17.

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,


Liliane Amikura Yatsu
RG. 28.729.347-8
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a). Sandro Fodan, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profª Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembí Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.

Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

A fim de dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

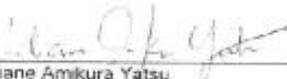
Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente:  Data: 01/04/17

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,


Liliane Amikura Yatsu
RG. 28.729.347-8
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) George Gabrielli Z. Calixto, agradeço a atenção e contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo do meu mestrado é composto pelas organizações japonesas, presentes no Brasil. O título da dissertação é *OMOTENASHI: A RELAÇÃO DA HOSPITALIDADE COM A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS SOB A LENTE DOS STAKEHOLDERS*.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas no assunto referente à pesquisa.

Após a entrevista, as respostas serão transcritas, analisadas e publicadas.

Portanto, solicito sua autorização para a utilizá-las em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

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

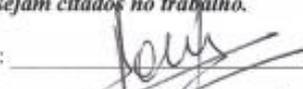
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

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

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

Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas.

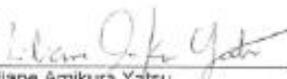
Autorizo apenas a transcrição da entrevista relacionada acima em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente:  Data: 14/06/2017

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

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,


Liliane Amikura Yatsu
RG. 28.729.347-8
Celular: 11.97260-1941 (Operadora Vivo)

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ESPECIALISTA 1: JULIANA ARANEGA

Pesquisadora: Olá Juliana, obrigada por me receber, então vamos começar com a nossa entrevista. Eu gostaria que você se identificasse, falasse um pouco sobre você, o que você pode contar para mim a respeito de você?

Juliana: Bom eu sou Juliana Aranega, minha formação... É, primeiro fiz gastronomia depois fiz hotelaria, fiz marketing, o MBA em Marketing, e minha carreira acabou se desenvolvendo mais para o lado de marketing, mas toda essa parte da hotelaria, da gastronomia, claro, faz parte de quem eu sou e eu trago isso pro meu dia a dia profissional, é desenvolvi minha carreira muito no setor de viagens, primeiro dentro do marketing de redes hoteleiras nacionais e internacionais, depois dentro de uma grande agência de viagens corporativas e dentro dessa agência, que foi comprada por uma grande empresa de origem japonesa, foi quando eu tive meus primeiros contatos com o *omotenashi* e comecei a estudar o assunto e entender melhor as práticas e como que ele é entendido dentro da cultura japonesa.

Pesquisadora: Ah certo e você pode me explicar então um pouco mais sobre essas práticas do *omotenashi* que você vivenciou?

Juliana: O *omotenashi*, do que eu entendo, ele é a hospitalidade com o jeito japonês, que claro, vem dentro de uma cultura que é muito diferente da nossa, tem uma história muito diferente da nossa e dentro dessa cultura oriental de servir, ele se torna um diferencial competitivo para muitas empresas, então existe um cuidado muito grande e eu tive a oportunidade de conhecer alguns cases bastante inusitados, desde todo um processo de um sistema de funeral, que foi um dos cases primeiros que estudei até uma concessionária de carros Toyota, como que eles transformaram todo esse processo de venda de carros com uma forma mais hospitaleira, mas dentro mas dentro dessa proposta do *omotenashi*.

Pesquisadora: Certo e o que chamou sua atenção sobre o *omotenashi* nesses cases que você pôde vivenciar.

Juliana: Eu acho que é a desconstrução do modelo normal que nós estamos habituados a ver, então fazer o negócio pela perspectiva do serviço, o ato de servir o cliente genuinamente. Claro que o interesse final é gerar negócio, mas indiferente se vai gerar negócio ou não, o *omotenashi* está preocupado em servir o outro, em acolher, em cuidar, em proporcionar um ambiente acolhedor pro outro, o cliente no caso.

Pesquisadora: Certo! Você me deixou curiosa! Como você poderia contar sobre esses cases, pode falar um pouco sobre esses cases, no sistema funerário, até a montadora Toyota que você mencionou?

Juliana: É, acho que assim, a Toyota é um case bastante emblemático pra mim porque meu bisavô foi o primeiro importador de carros do Brasil, minha família inteira sempre trabalhou com carros, meus avós, meus tios, todos, então o dia a dia de uma concessionária sempre fez muito parte da minha vida. Nesse case da Toyota, me chamou muito a atenção. O que eu vi lá, eles fizeram um ambiente muito parecido com o que a gente tem aqui no Starbucks. No momento que você entra no espaço deles, então é um espaço acolhedor, que tem uma música gostosa, tem uma boa internet, tem comida, tem pessoas muito simpáticas como é em todos os ambientes que eu pude estar no Japão, então as pessoas são muito calorosas na recepção; E você chega lá e faz um cadastro muito rápido, a pessoa pega seus dados pessoais, com data de nascimento, nome e contatos, e-mail e telefone, e pergunta sobre o seu carro, que modelo de carro você tem hoje e de ano ele é. A partir desses dados eles conseguem traçar uma perspectiva de quando você vai trocar de carro. E você entra nesse espaço, você come, você aproveita, não paga nada, você pode usar aquele espaço para fazer reuniões, pode levar sua família nos finais de semana, ter uma experiência diferente, somente com essa questão do cadastro que você faz na chegada, que são três perguntas muito rápidas e aí eles te ligam quando sabem que está na hora de você trocar o carro, eles sabem por aquele perfil de quanto em quanto tempo a pessoa troca de carro, tipo de carro aquela pessoa tem. E uma coisa interessante no Japão é que geralmente as famílias tem dois tipos de carros diferentes, que é o carro da semana e o carro de final de semana, então o carro da semana é um carro pequeno, que ocupa pouco espaço, para que eles possam se locomover rápido, então pouco potente, pro final de semana já são aquelas vans

grandes para levar toda família, o hábito de eles viajarem de carro viajar de carro pela ilha é bem forte, então eles geralmente têm sempre dois tipos de carro na família. E aí quando eles sabem que está na época de você trocar de carro, eles entram em contato e se oferecem pra ir até você, no seu escritório, na sua casa, no final de semana, como você preferir e eles levam o carro até lá, mostram e olha acho que esse é o carro que você gostaria, adequado para suas necessidades, se gostaria de fazer um teste drive e aí você conhece o carro sem precisar estar na loja para fechar, a não ser na hora de fechar o negócio mesmo, que é um investimento grande, a compra de um carro, é uma decisão que não é tomada de uma hora para outra, você vai até o cliente, não tem o custo de ter várias lojas, eles criam um espaço que é central e que todo mundo pode ir durante a semana ou no final de semana e assim quando você está lá, você percebe que está lá para servir, ninguém está falando para você Toyota, olha que carro bonito, nada disso. Eles sabem quando é a hora de falar para você comprar um carro.

Pesquisadora: Entendo que seja a Toyota interpretando mesmo quem é a Juliana, quem são os familiares da Juliana para poder oferecer o produto mais adequado. A melhor forma possível.

Juliana: E antes disso acho que eles estão entendendo quem é a pessoa que mora numa grande cidade do Japão, numa metrópole, quais são as necessidades dela no dia a dia. Então os espaços cada vez mais reduzidos, dificuldade nos escritórios de ter sala de reunião, um ambiente para você levar sua família no final de semana, então primeiro eles estão cuidando de uma necessidade que não tem nada a ver com carro e acho que este é o verdadeiro espírito do *omotenashi*. Primeiro eles estão cuidando de uma necessidade que é das pessoas, que é do dia a dia delas, para depois pensar de fato na venda do carro. E assim, estou aproximando eles da minha marca, sem estar empurrando a minha marca pra eles, eu estou oferecendo espaço gostoso, como gosto de estar, não cobro nada por isso e aí só vou cobrar o que realmente ele precisa. Claro que tem toda uma inteligência mercadológica, esperando o momento certo e qual a forma certa. De abordar esse cliente. É uma forma muito diferente do que a gente tá habituado a ver no processo de venda de carro.

Pesquisadora: E sobre o sistema funerário, conte um pouco mais. Você conseguiu identificar o *omotenashi* em um sistema funerário?

Juliana: O sistema funerário é uma grande mudança e estrutural deles, porque o que eles tinham é muito parecido com o que a gente tem no Brasil, então a parte do necrotério de um hospital sempre fica nos andares do subsolo, um lugar escuro, triste e que as famílias vão lá já no momento de dor, um lugar que não é atrativo, que não é um lugar que traz conforto para as famílias. E com processo do *omotenashi*, a partir das perspectivas de vamos olhar o que essas pessoas precisam, como que a gente pode deixá-las mais confortáveis, eles mudaram dentro de um hospital toda parte do serviço funerário para o último andar e fizeram um espaço todo envidraçado, com o jardim suspenso então muita luz natural, muito verde para ser um espaço mais bonito, mais acolhedor, mais reconfortante e isso é uma coisa que a gente falou muito durante o Mestrado e que eu ainda gostaria de estudar mais, de estar mais certa disso, mas eu ainda não me sinto confortável que é quando a gente fala que a hospitalidade está na relação pessoa a pessoa não é nada material. E eu vejo que no Japão a preocupação com o ambiente é muito grande em tudo, você percebe isso em tudo, então se você vai no banheiro público no metrô e não tem papel para você secar as mãos porque o papel pode cair no chão e pode deixar uma sujeira e não tem quem limpe, os *toilets* são absolutamente limpos, perfeitos e então eu acho que esta preocupação com ambiente em que você está, com as instalações que sejam adequadas para você, então você vai nos melhores hotéis eles vão perguntar se você quer um banheiro ao estilo oriental ou ao estilo ocidental, se você quer uma cama estilo oriental ou ao estilo ocidental, então ele tem essa a preocupação em te oferecer um espaço que te acolha bem, que faça você se sentir bem e a questão da funerária foi muito isso, é uma mudança simplesmente do ambiente, que dá um conforto, uma sensação de bem-estar e de cuidado que uma família está passando no momento de dor, por um momento de perda, então eu acho que a parte material é importante, claro que ela vem de uma intenção da pessoa que está oferecendo aquela hospitalidade, Tá tudo na intenção daquilo, mas é muito importante pra eles essa parte material. O asseio, o cuidado, a roupa que você veste, a forma como você se apresenta, o cabelo, a maquiagem é muito forte, nos metrôs todos, em todas as estações do metrô têm muitos espelhos, é uma das coisas que mais me chamou atenção, mas por que será que tem tanto espelho para todo lado e tem quiosques com espelhos, tem espelhos

no meio dos espaços, aí eles falam, não, porque as mulheres têm que sempre olhar se elas estão com o cabelo devidamente arrumado, a maquiagem irretocável. Eu pensava, nossa é uma cultura muito diferente da nossa, claro que a gente tem de uma forma essa preocupação, mas para eles essa preocupação é muito mais forte, então essa questão de aparência, de físico, de material é muito importante, na percepção que eu tive, enquanto estudei, enquanto estive lá, e passei por essas experiências, é que a questão material tem muita relevância.

Pesquisadora: Que interessante! O aspecto cultural traz assim pontos diferentes, trazem destaques na vivência, no convívio entre as pessoas de lá do Japão. Tem alguma outra coisa do dia a dia no Japão que também chamaram sua atenção, voltadas para o *omotenashi*?

Juliana: Tem muitas (risos), vou falar algumas que eu lembro agora. Eu tive também vendo como que era o serviço nos bancos, o modelo de atendimento nas agências bancárias, que é também completamente diferente do nosso aqui. Eu não tive oportunidade de entender como é que foi essa transformação, se era diferente antes ou não, mas eu passei por todo um processo de atendimento bancário para entender como é que eles faziam isso naturalmente, sem ter nenhum tipo de consultoria ou estudo voltado para o *omotenashi*. Então de alguma forma poderia dizer que é o atendimento natural assim do japonês, genuíno do japonês. É muito interessante que você passa lá pelas portas de segurança, que não são giratórias como as nossas, mas são duplas também e tem uma pessoa já te esperando, ela te dá as boas-vindas e pergunta o que você veio fazer na agência bancária. Você responde, ela agradece, ela te senta numa poltrona super confortável, tem várias poltronas ali numa espécie de sala de espera e ela vai chamar a pessoa responsável por aquele tipo de serviço. A pessoa vem, ela se ajoelha para falar com você, você sentada num poltrona e ela fica de joelhos falando com você, pegando mais informações. Não tem caixa nada do jeito que a gente está acostumada, são sempre salas e são salas como essa que a gente está, são salas de estar, até a gente tá nessa sala e a gente mudou para cá em novembro do ano passado e quando a gente estava procurando sala, falei que tinha que ser sala ao estilo japonês, porque japonês não faz negócio numa mesa que te separa da outra pessoa, ele tenta te envolver num ambiente sempre muito cuidadoso. Então a pessoa sempre vai sentar, aliás você deveria estar sentada aqui para ver a

vista das árvores (risos). Sempre convidado senta onde tem a vista mais bonita, ou de costas para o quadro mais importante que tem na sala, obra de arte mais importante que tem na sala. Então é um pouco de etiqueta, um pouco de hospitalidade sempre com esse cuidado. Outra coisa que eu percebi também é indo para os hotéis históricos que são símbolos do *omotenashi*, se vendo como tal, entendendo todos os bastidores deles, é o cuidado que eles têm com a própria funcionária. Então eles entendem que para o funcionário servir adequadamente, genuinamente o cliente, um hóspede, ele precisa ser muito bem servido também e precisa ser reconhecido tempo todo. Então nos bastidores, você vê muito reconhecimento, então eles pegam todos comentários que o cliente manda por escrito, ou seja, por carta, seja por e-mail, por bilhete que deixa lá na empresa por *Guest Comments* e afins, eles são colocados em uma parede e todos os chefes, o chefe direto, ou acima, até o presidente leem aquilo e dão uma mensagem de incentivo para o funcionário aquilo é afixado junto na parede, então é como se minha diretora direta falasse muito bem Juliana, parabéns pelo trabalho que você fez, o presidente da empresa fala Juliana, continue assim, é de gente como você que nós precisamos aqui e fica ali exposto para que todo mundo da empresa, dentro dos bastidores, possam ver. Isso é muito importante para eles. Que eles tenham uma alimentação adequada, que eles tenham um tempo de descanso adequado. Dentro desses hotéis é muito maluco isso, porque assim no Brasil, até por questão trabalhista não seria possível, mas você é atendido pela mesma pessoa do *check-in* ao *check-out*. Ela faz tudo, ela prepara sua cama, ela prepara seu banho e ela entra e sai do seu apartamento, ela te veste.

Pesquisadora: A mesma pessoa faz tudo, do início ao fim?!

Juliana: A mesma pessoa, do início ao fim e depois ela tem dois dias de folga. No geral, eu conversei muito com eles de como era o recrutamento dessas pessoas, como é o treinamento dessas pessoas e no geral são mulheres, mães solteiras, que foram abandonadas pelo marido, tiveram filho fora do casamento e aí elas têm toda uma estrutura, elas moram na estrutura desses hotéis, eles tem toda uma estrutura para cuidar dessas crianças, excelente escola, uma excelente creche, professores para dar apoio, então eu sei que você está numa situação vulnerável, o Japão é um país extremamente machista, essas mulheres ficam à margem da sociedade muitas vezes, pra elas conseguirem um emprego às vezes é difícil porque não tem um

suporte para cuidar das crianças, então encontraram uma oportunidade de trazer essas mulheres e quando você fala com elas, elas realmente gostam de trabalhar lá e você vê que os olhos brilham e elas gostam muito do que fazem. E é parte do script do trabalho delas, dar um presente para o hóspede, que elas escolhem, que elas acham que tem sentido para aquele hóspede.

Pesquisadora: E o que você ganhou presente?

Juliana: Eu ganhei, era um ano da cabra, era o ano do carneiro, né, e aí ela me deu um chaveiro do carneiro porque ela sabia que era o meu signo astral também porque sou ariana. Elas me deram e falaram que era um presente duplo. A minha colega brasileira que estava comigo também ganhou um pacote cheio daqueles saquinhos que você esfrega e eles aquecem, porque ela estava com muito problema nas costas, então para que ela pudesse levar durante a viagem e por nas costas para melhorar a dor.

Pesquisadora: Que interessante uma preocupação com outro assim extremamente elevada, ou além do espírito coletivista de se preocupar muito com próximo e você pôde vivenciar isso mesmo na pele, né?!

Juliana: Sim, é impressionante! Outra coisa que eu lembrei agora e que para nossa cultura é muito estranho e pra eles é bem diferente, eles são treinados para ouvir as conversas, as conversas o tempo inteiro. Lembro que eu estava numa reunião, dentro desse hotel, e eu tava conversando lá com presidente da rede, ele me recebeu e conversando, discutindo essa questão dos treinamentos tal, ele falou o que você mais gostou e o que você não gostou, ah para mim, falei que a questão mais difícil foi o café da manhã. O café da manhã japonês é muito diferente do nosso, é arroz, feijão, peixe frito, sopa, falei, começo de manhã pra mim não tem jeito, aí ele falou como que a gente poderia adequar para você se sentir melhor? Falei pra mim, um pãozinho fresquinho, um leite e um chocolate quente, resolvia meu problema. Tá bom estou lá conversando com ele e em menos de 10 minutos chega um chocolate quente na minha mesa. Eu falei, mas eu estou aqui na reunião e você não saiu daqui e você não mexeu no celular para mandar mensagem para alguém. E ele falou não, mas tem gente aqui por perto, que passa perto da gente e está treinado para ouvir, então não

preciso dar um sinal para eles dizendo olha aqui o que o ela tá falando. Eles sabem que tem que ouvir e eles vêm e trazem, eles não te perguntam se você quer, simplesmente vêm e trazem. É essa coisa das pessoas serem treinadas para ouvir.

Pesquisadora: você conhece o conceito de stakeholders, que são todos aqueles envolvidos no negócio, que podem ser afetados direta ou indiretamente no negócio, na prestação do serviço, e no geral quem você poderia dizer que são os stakeholders nessa prestação de serviço que foi oferecida pelos japoneses?

Juliana: Eu acho que, vou tentar pegar ali pela minha vivência ali porque eu estava representando a empresa, a fim de estudar o *omotenashi*. E tinha a equipe do Japão, que intermediou tudo isso pra mim, que montou essa agenda, que montou esse programa pra eu viver um pouco da teoria e um pouco da prática, do que era o *omotenashi*, como um stakeholder muito importante, os gestores dessas empresas, os líderes dessas empresas, os atendentes, as pessoas que estão em contato direto com as empresas, os clientes, japoneses e não japoneses, se entenderam das diferentes culturas, desse respeito à cultura diferente, esse esforço em entender que os japoneses já estão acostumados, mas e o estrangeiro, o ocidental que tem outra demanda? Acho que pelo menos são esses cinco que eu penso de imediato.

Pesquisadora: E você pôde perceber a presença das práticas do *omotenashi* entre os próprios *stakeholders*?

Juliana: Sim, sim. Acho que é um pouco disso que eu falei, da questão do reconhecimento pela empresa das lideranças estarem envolvidas e de entender que não existe hospitalidade se eu não dou hospitalidade. Então não posso exigir que ele trate bem o meu cliente, se eu não tratá-lo tão bem quanto, então acho que é um círculo virtuoso, então eu te trato bem para você tratar bem o outro, que vai tratar bem o outro e aí você sempre dá um pouquinho mais do que você recebeu.

Pesquisadora: Certo, interessante! Para finalizar, você acha que essas práticas de *omotenashi* nos diferentes tipos de prestação de serviços elas podem gerar competitividade para organização?

Juliana: É, sem dúvida! Eu acredito muito, eu acho que o *omotenashi* percebe de forma estratégica, ampliada para toda empresa, entendendo que todos os stakeholders têm que estar engajados, envolvidos nisso, que não adianta gente só dar foco no cliente, a gente tem que dar foco no cliente interno, colaborador, tem que criar um ambiente mesmo de retro-alimentação disso, eu acho que é excelente para competitividade das empresas.

Pesquisadora: Muito obrigada, Juliana! A gente finaliza nossa entrevista por aqui e eu agradeço muito pela sua contribuição.

ESPECIALISTA 2: SRA. HITOMI SEKIGUCHI – CÔNSUL-GERAL ADJUNTA DO JAPÃO EM SÃO PAULO

Pesquisadora: Boa tarde, Sra. Hitomi! Muito obrigada por me receber para essa entrevista.

Sra. Hitomi: Boa tarde, por favor sente-se.

Pesquisadora: Podemos iniciar a entrevista falando um pouco sobre a senhora?

Sra. Hitomi: Sim. No Brasil temos a embaixada japonesa que fica em Brasília, e mais 4 consulados no Brasil, sendo o de São Paulo um dos maiores do mundo. Contando com a posição de Cônsul e Vice-Cônsul, aqui trabalham 19 diplomatas e três funcionários administrativos. Eu ocupo a posição de Cônsul-Geral Adjunta em São Paulo e esta função é a número dois na hierarquia. Iniciei nessa profissão em 1992, em São Paulo, depois voltei para Tóquio, de Tóquio fui a Recife (dois anos e meio), Rio de Janeiro (seis anos por lá), Tóquio de novo, de volta ao Brasil, Belém, Brasília, Rio de Janeiro, Recife e agora estou em São Paulo, há um ano e meio.

Pesquisadora: E todos os diplomatas e funcionários do Consulado precisam ser nascidos no Japão ou aceita-se descendentes de japoneses?

Sra. Hitomi: Sim, todos precisam ser japoneses, precisam ter nacionalidade japonesa, então podem ter dupla cidadania..

Pesquisadora: Como a Sra tem nacionalidade japonesa, poderia me falar um pouco sobre o *omotenashi*?

Sra. Hitomi: Os japoneses nunca pensam conscientemente sobre *omotenashi*, porque tudo que eles fazem, pensam no próximo, seja na conversa, no receber, sempre pensando no bem-estar do outro. O *omotenashi* sempre existiu, mas este termo começou a ter mais destaque quando Tóquio foi escolhida para sediar as Olimpíadas de 2020. Os japoneses não falam que são hospitaleiros, assim como escutamos falar dos brasileiros, mas eles utilizam estratégias para atrair os estrangeiros no Japão. No ano passado a meta era conseguir um milhão de estrangeiros, conseguiram dois

milhões. E o *omotenashi* chama mais a atenção dos estrangeiros, porque está em tudo no Japão, para o japonês é normal.

Pesquisadora: A senhora poderia detalhar um pouco mais essas práticas do *omotenashi*?

Sra. Hitomi: O japonês se preocupa muito com o outro. Até em um convite para jantar, há uma preocupação com o tamanho do espaço, os talheres que vou usar, o que vou servir, se preciso dar um presente para essa visita, é muita coisa para se pensar, então o japonês não recebe muitas visitas em casa, mesmo porque as casas no Japão são pequenas...e a preocupação com o outro é muito grande. O conceito do *omotenashi* está ligado com o receber do hóspede em um *Ryokan*, que é um tipo de hospedaria, tipicamente japonesa, que depois ficou sofisticada, mas sempre com a preocupação sobre o ambiente, a forma de servir e sem dizer que é *omotenashi*. Tudo é feito para que o outro se sinta bem, então o japonês procura fazer de tudo, mesmo que não consiga, é simplesmente para que outro goste de estar ali, mesmo com pequenas coisas. Por exemplo, quando vai fazer compras no Japão, quem atende, na entrega do troco, coloca as mãos embaixo das suas para que as moedas não caiam no chão e nunca ficam de costas para o cliente. É automático, independente se tem o objetivo de ganhar dinheiro ou não, o *omotenashi* está presente. O japonês não tem o hábito de cruzar as pernas para não mostrar a sola do sapato, que é a parte suja, em respeito ao próximo. Desde pequenos aprendem a não incomodar os outros, a ter a preocupação se o vizinho está bem, não colocando som alto, por exemplo. Na minha casa por exemplo, meu marido colocou feltro na mesa e nas cadeiras para quando arrastar, não fazer barulho e não atrapalhar o vizinho de baixo. As crianças são ensinadas desde pequenas a não ocupar o espaço do outro. Nos restaurantes, por exemplo, a comida vem rápido e se demora ou acontece alguma coisa, eles pedem desculpas se atrasou ou até dão outro prato. No supermercado quando tem fila, imediatamente abre outro caixa para não deixar os clientes esperando. A Japan Airlines (JAL) e a All Nippon Airway (ANA) sempre são pontuais, se por acaso eles percebem que o tempo está curto, todos são convocados para limpar o avião, todos trabalham para o voo sair no horário marcado, pode ser comissário ou o funcionário do escritório. O *Shinkansen*, por exemplo, tem parada de menos de dois minutos, mas os funcionários são treinados para fazer qualquer coisa, não tem aquilo de “não vou

fazer porque não fui contratado para isso”, todos fazem e para o bem-estar dos usuários. Os banheiros de espaços públicos no Japão são muito limpos, têm inspeção sempre, e não é porque tem inspeção que é limpo, mas porque é de uso coletivo, então tem que ser um trabalho coletivo. Os trens no Japão raramente atrasam, porque é possível calcular tudo, não tem como dar a desculpa para o chefe de que chegou atrasado porque tinha trânsito ou porque o trem atrasou. Como no Japão acontecem muitos suicídios, às vezes as pessoas se jogam nos trilhos e acaba atrasando todo percurso, então quando os trens atrasam por isso ou qualquer outro motivo, eles emitem um comprovante, que pode ser apresentado no trabalho. Os japoneses não querem desagradar o próximo, por isso *omotenashi* é um círculo, sem pensar em ganhar nada em troca.

Pesquisadora: Então os japoneses praticam o *omotenashi* o tempo inteiro?

Sra. Hitomi: No ambiente profissional os japoneses praticam o *omotenashi*, o linguajar profissional existe, são polidos, educados, mas saindo do trabalho as atitudes não são exatamente iguais. Por exemplo, estava voando de JAL e vim conversando com a comissária um bom tempo, mas depois que saiu do trabalho, ela estava conversando com uma amiga e falou um linguajar bem diferente, que se falasse no trabalho seria repreendida. Já o *omotenashi* espontâneo, esse todos carregam dentro de si. Os japoneses separam bem o profissional do pessoal. Existe um manual de boas práticas profissionais que falam como deve ser o tom de voz, a reverência. No entanto, o *omotenashi* que vem de dentro da pessoa, que está no sentimento de querer o outro bem prevalece em qualquer situação. Digo que eles separam do da vida profissional da vida pessoal porque algumas práticas são treinadas, para que seja como o manual. No restaurante não pode usar unha cumprida, no ambiente de trabalho você não usa uma roupa decotada, no hospital não pode usar perfume, mas no Brasil já vi isso. No ministério, fiz um curso de boas práticas dado pela JAL e tinha uma moça com muitos brincos, *piercings* e a pessoa que deu o curso perguntou “seu chefe não te deu bronca por você estar usando tantos brincos?”, ela respondeu que não, mas nem todos podem gostar do seu visual assim. No ambiente tem coisas que podem e que não podem ser feitas e infelizmente os jovens de hoje não ligam muito para isso, não seguem muito a cultura de seus avós, pais...mas em empresas grandes ainda se tem modos, por exemplo, os funcionários não dão as costas para seus superiores. Em

Kyoto tem um local tradicional, uma casa de entretenimento, frequentada tanto por homens como por mulheres, que tem gueixas muito cultas, que têm um aprendizado super rigoroso, precisam conversar sobre todos os tipos de assunto, dançar, cantar, entreter mesmo o outro. No Mc Donald's de lá são estudantes e donas de casa que trabalham lá, não há resistência por parte deles para trabalhar, é normal fazerem tudo, mas deve ter um guia de boas práticas, onde tem a forma de gesticular, de falar, etc. Atender o cliente no dia a dia para fazer o melhor para o outro. Acho que a proporção é igual entre japoneses que fazem as coisas certas e os brasileiros que fazem as coisas erradas...No Japão, em horário de pico, tem pessoas que usam luvas para empurrar as outras para poder entrar no vagão...

Pesquisadora: É até para empurrar as pessoas para dentro do vagão existe a preocupação de usar luvas...se o *omotenashi* é da cultura e está no cotidiano, qual será o diferencial competitivo das organizações para os japoneses?

Sra. Hitomi: O diferencial está no produto, na assistência técnica do produto ser prolongada, no brinde cada vez maior, porque a prestação do serviço todo mundo faz e não se coloca preço nessa prestação.

Pesquisadora: Que tipo de brinde eles oferecem?

Sra. Hitomi: Arroz, saquê, cartão de Ano Novo, cartão de aniversário com um brinde bom, para um cliente especial, independente do valor da compra. Falando do diferencial, eu contrato empresas de mudança lá no Japão, as caixas são muito bem pensadas, não tem perigo de quebrar alguma coisa, e aqui e é bem diferente, lá no Japão você não precisa fazer nada, só acompanhar, mas no Brasil, mesmo as grandes empresas como a Granero por exemplo, não vem com todas as ferramentas necessárias, a gente precisa emprestar nossas coisas, às vezes é a fita que acaba, os parafusos que eles não têm, meu marido tem uma caixinha completa e eles pedem para usar. Outra coisa é na hora de comprar sapatos, porque calço um número pequeno e no Japão quando não tem o sapato, a loja anota nome e telefone e entra em contato mesmo, se o vendedor vai sair de férias ele deixa outro vendedor avisado, transmitem as informações entre eles e nunca deixam de ligar, independente de quem

ganhou a comissão, no Brasil já não é assim, deixei nome e telefone, pedi para me ligarem, mas nunca me ligaram, acredita?! E não estão perdendo clientes assim??

Pesquisadora: Com certeza, que diferença de prestação de serviços entre Brasil e Japão!

Sra. Hitomi: Uma vez estava voando pela JAL e não sei o que aconteceu que em Narita minha reserva não estava confirmada, não aparecia minha reserva na American Airlines, mas me pediram desculpas, trouxeram cadeiras para meu marido, que estava me acompanhando, e eu sentarmos, o gerente ia checar e vinha avisar como estava a situação, e até quando entrei no avião, a comissária já estava sabendo do meu caso e pedindo desculpas. Por isso que eu falo que o *omotenashi* é uma prática individual, mas um trabalho conjunto. Na livraria um vendedor precisa saber de todos os títulos, se aquele título é ficção ou não, por exemplo. Ele vai atrás de todas as informações, mas nunca se fala para o cliente ir lá falar com outra pessoa, como muitas vezes acontece aqui no Brasil. Logo vamos inaugurar a *Japan House* e não sabemos como será, mas o que não pode acontecer é ter pó nas coisas e o letreiro estar ao contrário, isso não pode de jeito nenhum!

Pesquisadora: Senhora Hitomi, muitíssimo obrigada por me receber, sua entrevista me ajudará muito a entender sobre o que estou pesquisando.

Sra. Hitomi: Se precisar de mais alguma coisa é só me pedir.

MAMI FUMIOKA – QUICKLY TRAVEL

Pesquisadora: Bom dia, muito obrigada por me receber, eu gostaria que você se apresentasse, me falasse o seu cargo na empresa, há quanto tempo que ela existe, poderia nos passar mais informações?

Mami: Olá bom dia, Liliane, é... meu nome é Mami Fumioka, eu sou vice-presidente da *Quickly Travel* JTB, sou a sócia majoritária, fundadora da empresa, hoje tem o meu irmão que assumiu a presidência no meu lugar e há dois anos atrás na verdade a gente vendeu 51% das ações para JTB.

Pesquisadora: Certo, e vocês também possuem filiais no Brasil, poderia falar um pouquinho sobre as filiais?

Mami: Sim. Hoje nós temos a filial no Rio de Janeiro que após nós termos concluído o serviço da olimpíada, como receptivo, do Japão para cá, fomos responsáveis por trazer todos os turistas e atletas e as partes dos *sponsors* para o Brasil. Definitivamente abrimos um escritório no Rio de Janeiro e ele é responsável pelo receptivo, é o mercado de fora do Brasil para o Brasil é o *incomming*. Em Manaus temos o escritório que é o *life suport* é o *quickly concierge* que cuida de atendimento a famílias de expatriados do segmento japonês, desde contratação de escolas, levar para o hospital, ensinar fazer compras nos supermercados, apresentar os produtos brasileiros e contratação de empregadas, né para auxiliá-las na residência, locação de imóveis, procura de hotéis para fazer longa permanência então é o suporte à vida para eles terem o melhor conforto para viver aqui no Brasil.

Pesquisadora: Certo, e com relação ao número de colaboradores, tanto dessa unidade aqui de São Paulo como as outras, poderia falar o número aproximado?

Mami: Hoje na verdade colaboradores diretos registrados temos 80.

Pesquisadora: Certo. Contando com as filiais?

Mami: Sim, somando, contando com as filiais, temos 80.

Pesquisadora: E quais seriam as ações que vocês tomam para uma boa prestação de serviço e um bom relacionamento com os clientes em geral?

Mami: Bom, na verdade o que a gente se preocupa bastante, assim, primeira coisa é a gente dá um treinamento intenso aqui interno para os nossos colaboradores,

explicamos bem a parte cultural porque temos a nossa maior carteira de cliente é o seguimento japonês, então para não ter problemas de choques culturais para não entender então tem um treino intensivo aqui dentro e a gente tenta buscar realmente anteceder as necessidades dos clientes, estar verificando o que tá acontecendo para não cometermos os erros. Gafes acontecem porque na verdade, assim, hoje eu tenho 20% dos colaboradores que são japoneses, que são fluentes no idioma e tenho os demais que são brasileiros locais, então assim, às vezes acontece alguns erros operacionais, mas a gente tentar suprir sempre correndo atrás e temos um grande suporte parte da JTB do Japão e da Califórnia.

Pesquisadora: Certo. Existe algum perfil específico para esse tipo de colaborador que vocês precisam?

Mami: Então, hoje para fazer o atendimento direto os expatriados eu preciso ter no mínimo alguns funcionários que são fluentes no idioma japonês e que entendam a cultura para facilitar o atendimento e os pedidos.

Pesquisadora: Certo.

Mami: Vou te citar um exemplo: o turista japonês, na verdade é como a gente tem uma brincadeira, né ele passa pra tirar fotografia, então assim ele faz Lençóis Maranhenses em três dias.

Pesquisadora: Nossa!

Mami: Então isso que acontece, na verdade ele passa correndo tirando as fotografias e quando ele volta, ele olha as fotografias e ele imagina a viagem, se existe uma brincadeira, né. Mas na verdade é muito diferente do nosso povo. O nosso público na verdade, se a gente fala num passeio é sete dias e pra eles três dias eles conseguem fazer tudo o que eles querem, então já é um pacote diferente. A pessoa pra poder montar já tem que ser diferente, já tem que ser diferente e entender a cultura.

Pesquisadora: Certo, compreendi. De que forma que a empresa identifica as necessidades específicas dos clientes, desses clientes? Porque já nesse último exemplo, deu pra perceber que sete dias que habitualmente, por exemplo, os brasileiros fazem o passeio, os japoneses fazem em três, mas como captar então essas necessidades específicas dos japoneses?

Mami: Então pra isso na verdade a gente tem um departamento que só atende essas pessoas, na verdade, e elas são todas de origem japonesa, hoje, né temos funcionários que são nascidos aqui, mas eles são treinados para fazer esse atendimento, para criar esses produtos.

Pesquisadora: Entendi. Já para antecipar mesmo as necessidades dos clientes.

Mami: Sim, para antecipar as necessidades dos passageiros e você vender certo.

Pesquisadora: Certo. Nós trabalhamos, nós estudamos na verdade um conceito que chamamos de *stakeholders*, né, que os *stakeholders* são todos aqueles envolvidos no negócio, ou seja, direto ou indireto e aí apresentando esse mapa de stakeholders pra você, nós temos aqui então alguns, colocamos aqui por exemplo, governo, comunidade, clientes, fornecedores, concorrentes, colaboradores, parceiros e aí observando esse mapa você tiraria algum, colocaria, incluiria outros, deixaria dessa forma?

Mami: Eu acho que incluiria realmente acho que o meio ambiente, que é um fator bastante importante, inclusive na própria *Quickly Travel* a gente já faz, há cinco anos atrás começamos a fazer a separação dos lixos, temos uma campanha interna para diminuir a impressão e apesar que isso tá dando certo porque os jovens na verdade eles são mais tecnológicos, então na verdade eles conseguem trabalhar com vários arquivos abertos e fazer o trabalho sem utilização de papel então assim, a gente tem a cada ano diminuído o número de impressão de papel, o desperdício e a gente ensina muito aqui dentro a não ter desperdícios, que a gente fala assim no japonês eles têm muito a palavra *motainai*, que é o desperdício então isso aqui a gente também passa para os funcionários, então o papel que isso na verdade ele é uma impressão errada, na verdade a gente tem uma pessoa que ela pega, recolhe os papéis e ela monta bloquinhos pra gente poder usar como caderno, então assim, é... a gente não estragar as coisas ou não jogar fora, não desperdiçar, então a gente sempre tem muito isso, a gente conversa muito com os colaboradores.

Pesquisadora: Certo, tá ótimo, entendi. Com relação a esses *stakeholders* ou esses envolvidos aqui na *Quickly Travel*, existe relação entre eles, existe uma relação no processo de hospitalidade?

Mami: Sim. Porque o que que acontece, na verdade pra eu poder entregar o trabalho corretamente, da forma que ele quer, com *omotenashi*, na verdade tanto meu parceiro, como meu colaborador, como meu fornecedor, ele tem que também estar entendendo essa necessidade, o que que é o *omotenashi*. Então na verdade, hoje a gente tem isso, né aqui na *Quickly Travel*, somos certificados até pelo quarto ano e isso faz parte na verdade, dentro da ISO a gente tem um projeto que inclusive sou eu que visito os fornecedores para explicar da nossa necessidade e porque que a gente exige tanta documentação e porque que eles têm que fazer da forma que a gente necessita e muitos dos fornecedores já trabalha há muito tempo com a gente, então eles têm acatado essa parte de entrega dos serviços, sempre se preocupando com a necessidade do bem-estar do passageiro.

Pesquisadora: Certo! Sobre essa hospitalidade na prestação de serviços, ou então como vocês trabalham muito com o público japonês mesmo, em relação ao *omotenashi*, como a empresa pode, como que você pode me contar um pouco sobre o *omotenashi* em si, na sua empresa, na prestação de serviços?

Mami: Então na verdade assim tanto é que conforme a gente vai prospectando os clientes ou a gente vai fazendo nossos trabalhos, eles se surpreendem bastante né, porque o que acontece quando o nosso pessoal, a gente recebe uma visita, existe uma visita técnica aqui dentro, inclusive a gente tem uma etiqueta, na verdade a gente levanta para cumprimentar, as pessoas vêm e entregam cartão de visita né, então assim isso já é uma diferença na verdade, a gente cumprimenta as pessoas conforme a gente está andando pela empresa né, os funcionários cumprimentam o cliente ou a pessoa que está vindo, então isso na verdade é um dos grandes diferenciais, que eles falam que "nossa", porque no Japão é muito comum isso, eles são treinados pra isso e aqui eles frequentam vários lugares e às vezes a pessoa nem sabe quem é quem, né, então na verdade, assim, já desde a pessoa que entra aqui na *Quickly Travel* a gente tenta demonstrar toda essa parte de atendimento com *omotenashi*, que são os cumprimentos, que são as palavras básicas né, obrigado, por favor, né, então começa já pelos cumprimentos, a etiqueta e sempre assim, a gente ter a pronta resposta quando a gente não sabe, não sabe e a gente fala que vai retornar e nesse meio tempo a gente tem que dar um retorno.

Pesquisadora: Certo, quer dizer que o cliente nunca fica desamparado, na verdade sempre buscando atender todas as necessidades.

Mami: Não, não. Sempre buscando todas as necessidades e a gente tenta sempre buscar muito a parte cultural, o que a gente tá fazendo, se tá atendendo o cliente.

Pesquisadora: Certo. Então a gente pode dizer que a prestação de serviços, né da *Quickly Travel* contribui pra a plena satisfação e superação das expectativas perante os clientes?

Mami: Sim, perante os clientes, sim.

Pesquisadora: Certo. Nós falamos sobre o *omotenashi*, que é a prática japonesa e sobre hospitalidade e você acha que essa correta prestação de serviços constitui um diferencial competitivo para empresa?

Mami: Sim, porque hoje na verdade, a empresa ela tem 18 anos e a gente sempre vem trabalhando com esse intuito e a gente vem firme e forte no crescimento na empresa a cada ano aumentando tanto faturamento como empregando mais pessoas no mercado sendo que ao contrário as empresas antigas que mantiveram o método antigo de trabalho, ela na verdade, ela está se retraindo então isso é um grande diferencial, é o crescimento contínuo da empresa e isso é fato, na verdade assim, a cada ano a gente vem aumentando uns 10 funcionários e a gente já tem projeto 2020 já.

Pesquisadora: Que ótimo, e pra finalizar nossa entrevista falando da profissional, do cargo que você ocupa, pelo contato, pelas viagens que você fez ao Japão, você pode nos dar exemplos de *omotenashi* que você tenha percebido até como cliente mesmo, né que chamou, as práticas que chamaram sua atenção?

Mami: É na verdade, assim o que é muito interessante lá em qualquer lugar que você vai no Japão, todos usam a palavra *irashaimasê*, então é bem-vindo né, e ele quando vai chegar pra você pra falar alguma coisa, ele tipo assim, ele usa sempre um por favor né, *okiakusama*, quer dizer, senhor cliente, né, o que o Senhor gostaria, então assim em qualquer lugar que você vai, então assim você é muito elevado, isso é um dos diferenciais, eu acho muito nítido lá né, que aqui a gente poderia ter, só que na verdade falta treinamento, a diferença é muito nítida, a gente tem muito de coração, aqui na verdade é assim “bota mais água no feijão”, todo mundo né, pode vir, comer,

beber da mesma água, não tem problema, no Japão já isso já não tem, não tem “bota mais água no feijão”, mas assim se for com tudo hora marcada, tudo muito programado, ele sai redondo, é impressionante né, mas é uma coisa muito treinada, realmente desde criança em escola, comunidades, igrejas, né então, é quando na fase adulta se torna talvez mais fácil, aquilo já é meio que sintomático, né, então quando eles vão dentro, eles prestam concurso pra entrar numa companhia, né, então ele já vem com essa bagagem, então na verdade ele só põe em prática quando começa a trabalhar.

Pesquisadora: Entendi, perfeito, muito obrigada, eu agradeço por me receber e acho que é isso!

Mami: Imagina, fico à disposição.

RYOSUKE NAYA – QUICKLY TRAVEL

Pesquisadora: Hello, nice to meet you, my name is Lilliane and I'd like to make some questions about business and about hospitality. At the beginning I'd like that you say your name and your functions in the company.

Naya: OK, my name is Ryosuke Naya and I'm doing sales in Quickly Travel.

Pesquisadora: Ok. How many years are you working with JTB?

Naya: JTB I'm working, this is my second year. I graduated in University last year, in March.

Pesquisadora: OK, and what do you think about omotenashi, practices of omotenashi in the services, what can you tell us about omotenashi?

Naya: In Japan omotenashi is kind of mandatory for us to serve to customers, customers want the omotenashi from us, so we need to respond their request.

Pesquisadora: OK and do you have some examples to give us about omotenashi?

Naya: If we get some information about airlines, hotels information, we send the clients the information about those kind of information as well as if they give us some questions about information we respond them as early as possible, it is one of omotenashi for us.

Pesquisadora: As early as possible... maybe this is the difference between all the kinds of hospitality, yes, and do you find, we can find omotenashi in everywhere in Japan, in every stores, in every places, what do you think? Is it possible?

Naya: In Japan?

Pesquisadora: In every kind of business?

Naya: In Japan?

Pesquisadora: Yes.

Naya: Most of companies are doing, trying to do omotenashi for clients or customers because if there are no omotenashi for costumers or clients, they go to other companies for these services.

Pesquisadora: Ok and we have a stakeholders map which we can show all the people, or the companies that are involved with the company in the business for example here Quickly Travel or JTB, here we have government, community, clients, suppliers, collaborators, and do you think this is ok, this map, would you put another one, or would you change anything here?

Naya: Hum, does it include like hotels, airlines?

Pesquisadora: Maybe hotels are suppliers; concorrents, collaborators, employees, partners, government, community, clients, do you think we have to put more, one more, or to exclude some of them?

Naya: Sometimes we put environment.

Pesquisadora: Environment?

Naya: Environment, trees..We don't waste like papers, or use too much supply, we use very carefully, I mean we don't waste, it is one of omotenashi in Japan.

Pesquisadora: Ok, and do you think that omotenashi can affect the competitiveness of the company?

Naya: Yes, it is one of very important things for us in Japan, for Japanese.

Pesquisadora: Ok, so for example, do you have one more example that omotenashi in some company makes totally the difference? Do you have anything happened in the company that shows us the difference, that that company with omotenashi is very different?

Naya: In JTB we all care about safety for customers it is very very important. So we don't use guides that, we only use conductors are very high level, they need certificates, some higher certificates to become our guides or conductors this one of the omotenashi for us. A travel agency give customers a cheap price of the travel but sometimes they use the price of the travel is very cheap because they use low quality of tour conductor, guides or hotels, so we don't use those kind of things because it is necessary for us to give high quality of omotenashi.

Pesquisadora: Ok and to finish our interview I'd like to ask you if omotenashi is just in services or after the employee leaves the job, outside the job is there omotenashi too or just in services?

Naya: Good question...we can see many places with omotenashi...I can't think about examples...For example, if someone is, if we see someone that needs help, we will help them, that's kind of one omotenashi.

Pesquisadora: Outside the company, outside the service. I got it.

Naya: Yes, outside the company, outside the service. Maybe in company that provides services, but we will ask them, after we think that what they need, so we think, oh I think he needs something this, we think about this then we ask people or customers about you are ok, do you need help, this is kind of omotenashi. It's hard to explain it.

Pesquisadora: Yes. Ok. I forgot to make a little question: do you think even with these partners, this group here, do we have omotenashi here too? Between community and suppliers, concorrents with the company or just with clients for example?

Naya: I think there is the omotenashi because thinking about their positions, their way of thinking is one way of omotenashi. So do you understand what I'm saying?

Pesquisadora: The thinking here is very important even in which group is included. Is this what you want to say?

Naya: We have our positions but also they have their positions of thinking so it's one of way omotenashi we think about their position is one of the way of omotenashi.

Pesquisadora: So with every part of the group.

Naya: Yes. Thinking about the group.

Pesquisadora: Do you want to say something more about omotenashi? That is important for Brazilian people know?

Naya: My personal opinion is that Brazilian have very high quality of omotenashi as Japanese, they are very kind to people, they think about other people, it's very important for doing omotenashi.

Pesquisadora: Because it is very cultural. It's a Japanese characteristic in Japanese people. Maybe because of this kind of thinking foreigners see Japan as 'whow what a wonderful country' because of this respect, to the environment, to the people, to the other...it's very interesting. Well, I think for me this is ok. Thank you very much for the interview, ok?!

MARCOS MARQUES PORANGABA – QUICKLY TRAVEL

Pesquisadora: Olá, bom dia, Marcos, muito obrigada por me receber, eu gostaria que você se apresentasse, falasse um pouco sobre a sua função, o cargo que você ocupa na empresa, há quanto tempo que você está atuando na empresa, poderia nos dar mais informações sobre você?

Marcos: Claro! Meu nome é Marcos Marques Porangaba, eu tô na *Quickly* já tem, esse ano faz 13 anos que eu entrei aqui, hoje eu tô como gerente geral de planejamento e atendimento corporativo, essa é a área que eu atuo.

Pesquisadora: Certo e você pode falar um pouco mais sobre as suas funções?

Marcos: Claro, aqui na *Quickly* eu cuido, o que está relacionado ao planejamento é toda a revisão de números, então tudo que foi realizado né, e eu fazer o *forecast* do ano, planejamento trienal, tudo que é relacionado a números e fechamento, né e também que daí é outro foco é para a parte de atendimento corporativo, então tudo que tá relacionado ao atendimento das empresas, né, em reserva de hotel, passagem aérea, questão de documentação, tudo é a minha equipe que faz o atendimento.

Pesquisadora: Certo. Nós trabalhamos com conceito de *stakeholders*, né, que são todos os envolvidos direta e indiretamente no negócio né, no caso a *Quickly Travel*, então eu desenhei aqui o mapa, né então nós colocamos aqui comunidade, governo, fornecedores, concorrentes, colaboradores, parceiros, clientes e aí eu gostaria de saber se você, a partir desse mapa, se você mantém, se você teria alguém para incluir, alguém para excluir, do seu ponto de vista como que está esse mapa de *stakeholders*?

Marcos: Eu acho que tá bom, não tenho nada a incluir, não sei se seria considerado também a JTB no Japão, uma bolinha a mais, mas como a gente tem relacionamento forte com eles, a questão da matriz, né.

Pesquisadora: Certo, seria importante incluir, tá, e aí dentro desse mapa, com base, olhando para este mapa, né você consegue visualizar na prestação de serviços o que a gente chama, a gente tem um conceito de hospitalidade, né que a gente fala, de melhor receber o outro, é o papel de anfitrião, né, de ter um bom relacionamento, recebê-los, receber o outro bem, então você consegue observar relações de hospitalidade entre os, o próprio grupo aqui de *stakeholders*?

Marcos: Sim, principalmente no que diz respeito, claro aos clientes, à comunidade, ou mesmo aos fornecedores e parceiros, né que muitas vezes eles vêm aqui na *Quickly* para fazer visita e fazer reunião, tudo mais então a gente também acaba trabalhando com a questão de hospitalidade, né.

Pesquisadora: Certo, e que características você acha que a tornam, que tornam a *Quickly* uma empresa hospitaleira?

Marcos: A *Quickly* ela tem muito forte essa questão cultural japonesa, né, apesar de óbvio, a gente estar no Brasil, mas muitos dos funcionários são descendentes de japoneses até porque já entende parte da cultura, por mais que não tenha nascido no Japão, ou que não fale japonês, né, muita coisa é passada de vó e pai, muita coisa é questão de educação em casa, né, e com certeza essa parte de cultura japonesa é passada antes. A *Quickly* tem uma preocupação muito grande, dessa questão de hospitalidade, mesmo que nem eu falei, com fornecedores, né, de sempre tá recebendo, independente se pode ou não pode, de questão de agenda e recebendo bem e relacionamento, né, com os clientes a gente trabalha e treina os nossos consultores para trabalhar muito essa questão de hospitalidade, no sentido de que no atendimento em si, né, às vezes a pessoa pede alguma coisa pra você, mas a gente pede pra eles que eles estudem tudo que tá em volta do que ele tá pedindo, para quando for prestar o serviço, prestar por completo, né, então parece até gozado, bobo né, mas a pessoa pede uma passagem, né mas aí se pede a passagem, já tem que fazer o básico, né então não vai precisar de hotel, você não vai precisar de carro, ou você não vai precisar, você não vai chegar lá e vai ficar do nada, né, quer dizer então se você já sabe que provavelmente vai ter essa demanda pelos outros serviços, então já aborda antes, né e aí da mesma forma, se tem, a pessoa vai viajar então na passagem aérea, ela tem cartão de milhagem? Então já pega, já põe para pontuar, ela tem preferência por assento? Ah então já vê se é janela ou corredor e já coloca também, né ah tem essa..principalmente quando, é que assim a gente atende empresas japonesas, mas os passageiros, grande parte deles são brasileiros, né e a outra parte é japonês, e quando a gente atende japoneses, a gente já sabe que ele tem uma expectativa bem diferente, né japonês é muito exigente no serviço que ele pede também tá acostumado com esse tipo de atendimento no Japão quando ele vem para o Brasil ele espera ter o mesmo atendimento né, então quando você vai com japonês você tem que ser claro, né e definitivo, se você pode, se você fala que vai

fazer, você tem que fazer porque ele tá esperando, é muito questão de palavra, né a gente já sabe que os japoneses gostam de quando viajar para o Japão viajar com ANA ou com a JAL, porque são companhias japonesas, né então essas companhias por mais que não peça, a gente já tem que incluir nas opções de voo por que a gente já sabe por experiência que ele gosta, né a gente já sabe que ele quer comprar na ANA ou na JAL, a gente também quando faz a reserva, já pergunta qual o programa de milhas dele da JAL ou da ANA, para incluir, tudo que a gente pode antecipar, a gente fala antes de você mandar o e-mail, já lê seu e-mail e vê o que ele vai mandar de pergunta de volta, para então, não espera ele mandar a pergunta, você já vai com a resposta, né então questão boba assim não marcou o assento, marquei ele gosta de corredor, aí você pega e marcou na janela, mas quando você mandar confirmação, já explica que marcou na janela porque não tinha no corredor, entre aspas, né talvez esta questão de um bom atendimento entre aspas é você anteceder às necessidades dele, é o que quando ele receber seu e-mail, o que ele vai perguntar de volta, então já pega e já manda tudo de uma vez para a gente fazer um atendimento completo, né.

Pesquisadora: E você acha que essa antecipação, isso afeta muito, tanto a antecipação, a hospitalidade é, afeta muito o sucesso da organização?

Marcos: Sim, porque hoje é, passagem aérea você pode comprar direto na internet, né e você não precisa nem pagar taxa de serviço, você vai fazer uma reserva de hotel, você também reservar canal de venda tem um monte quando a pessoa compra com a gente, o que a gente passa no treinamento para os consultores é que eles não estão comprando a passagem, eles estão comprando seu atendimento, estão comprando a sua consultoria, que a passagem ele pode comprar qualquer lugar, então quando a gente vai fazer o atendimento, a gente realmente tem que ver tudo o que ele precisa para aquela viagem para dar um suporte em todos os aspectos, na cabeça você não está vendendo uma passagem aérea, você está vendendo o seu serviço, a sua consultoria.

Pesquisadora: Certo, entendi. Bom, por você atuar bastante com brasileiros e principalmente com japoneses, você já deve ter ouvido falar sobre *omotenashi*, você conhece esta palavra *omotenashi*?

Marcos: *Omotenashi*, sim. É a questão da hospitalidade pura, né dos Japoneses.

Pesquisadora: E o que você pode dizer pra nós, a respeito do *omotenashi*?

Marcos: *Omotenashi* quando você conhece, é surpreendente, né porque é uma coisa que brasileiro não está acostumado, né quer dizer os japoneses, nessa questão de *omotenashi*, né, eles ficam prestando atenção em você completamente, para poder identificar alguma coisa que possa te servir, né, é acho que é uma coisa que é muito diferente, questão de cultura, né é um serviço sem igual, sem igual mesmo.

Pesquisadora: E você esteve no Japão e você tem alguns exemplos pra citar sobre o, dessas práticas do *omotenashi*, que você tenha vivenciado?

Marcos: Olha questão de atendimento de hotel...Eu não tenho um caso na cabeça pronto pra te falar, desculpa, mas é perceptível, como eles, eles se colocam como servos mesmo, né não é questão de uma funcionária atendendo um cliente, eles tão lá pra te servir e vão fazer o que for preciso pra te deixar feliz, né e isso claro antes de você pedir alguma coisa né, a questão de ficar observando e quando aparecer a oportunidade, alguma coisa que percebe que tem como te ajudar ou te oferecer alguma coisa né, de eles fazerem isso.

Pesquisadora: Entendi. Você tem alguns exemplos que você tenha vivenciado lá, você não se recorda, mesmo um passeio que você deu, na rua passou em alguma loja e tenha chamado muito a sua atenção que se diferencia, por exemplo aqui da prestação serviços aqui no Brasil?

Marcos: Todo lugar que você entra todos os funcionários falam bem-vindo, né? Eu não lembro dele no japonês.

Pesquisadora: *Irashaimase*.

Marcos: Isso! Todo mundo fala e se você tá longe eles gritam para você ouvir (risos), né o *irashaimase*, isso exatamente, essas boas-vindas né, quando você entra em restaurantes, quando você entra em loja, né automático, né é automático deles, a simpatia deles de servirem, a preocupação deles até de dar o troco, você vai numa *kombine*, né é a questão de contar o dinheiro, ele conta, você me deu tanto de dinheiro, né e te devolve em uma bandeja pra você ver o tanto de dinheiro que ele está te dando lá, tantos ienes de volta, né. É diferente, né? Isso não é tão questão de *omotenashi*, de servir né, mas são diferenças que tem, né.

Pesquisadora: São práticas de *omotenashi*, porque é bem cultural, parece que em todos os lugares que que você vai no Japão você sente, você tem uma percepção

diferente, né que chama atenção, que chama mais atenção, que por exemplo no Brasil. Tá ótimo, para finalizar a nossa entrevista eu queria saber o seu ponto de vista sobre a presença do *omotenashi* na prestação dos serviços, você acha que é um fator que ele pode contribuir para a competitividade da empresa, a competitividade desses serviços?

Marcos: Sim, sempre como eu te disse, né hoje em dia tudo tá muito fácil, principalmente na parte de viagens, por exemplo, você pode fazer sua viagem completamente por sua conta, não precisa entrar em contato com agência, você compra tudo on-line, né e a questão de você servir, é questão de você antecipar as necessidades dele e a questão de você ter tudo preparado e passar de serviço, eu acho que faz a diferença sim, e quando falei do japonês nato, japonês gosta disso, na verdade quando você atende bem um japonês, você consegue atender bem (risos) as outras nacionalidades, inclusive, óbvio, os brasileiros, né porque você, há tantas exigências no atendimento pro japonês, que quando você atende eles, né você consegue surpreender todo mundo. O atendimento faz sim diferença na hora da compra, tanto que muitas empresas às vezes muda para atendimento da *Quickly* ou para alguma outra agência japonesa, né porque tem um atendimento às vezes frio ou mecânico de outras agências, né porque, você vai numa outra agência às vezes cai no *call center* que a pessoa nem sabe quem você é, não é sempre a mesma pessoa que te atende, claro as informações estão lá no sistema ela pode consultar, vai puxar o seu nome, vai ter suas informações, mas não tem aquela personalização de atendimento, não tem onde conhecer o histórico, de passar as informações tudo certinho, né acho que isso faz a diferença, às vezes tem empresa que muda, né a gente teve cliente que era atendida por nós, e aí por questão de preço quis ser atendida por uma outra agência, né, uma outra agência grande que não posso falar o nome né, mas nesse estilo de *call center*, tinha lá uma equipe para atender a empresa e tudo mais, só que durou três meses, mas na verdade eles foram, eles foram atendidos por outra empresa, outra agência né.

Pesquisadora: Primeiro impressionado pelo custo mais baixo.

Marcos: É, isso, mas é mais baixo porque óbvio, tem uma série de fatores, a qualidade de atendimento ou mesmo treinamento dos consultores e todas as informações que podem ter presente com a gente, né então eles começaram a fazer testes para essa

outra agência e não pararam de comprar com a gente, né manteve o relacionamento, iam migrando, mas aí depois de 3 meses eles resolveram que não, que não queriam e aí eles cortaram os testes e continuaram com a gente, da mesma forma há uns 7 anos atrás também teve uma outra empresa que parou de comprar com a gente para ir para uma outra agência grande, mas neste estilo de *call center*, atendimento meio que automático, né e aí depois de algum tempo voltaram pra gente, é questão por isso as empresas talvez elas não têm muito conhecimento dessa questão de *omotenashi*, ou de serviço, às vezes porque já está acostumada com seu atendimento e quando vai para fora, né com uma outra agência, e vê qual que é a realidade entre aspas de um atendimento padrão, e volta, e aí se arrepende porque não é questão só de preço, né não né, porque você vai por preço é a mesma coisa quer dizer alguém te atendeu tanto faz uma coisa que é automática ou que você tem que ficar abrindo seus pedidos no sistema e não tem contato com o consultor porque é barato é porque você tem que abrir todos no sistema, sem contato com o agente, né com o agente de viagens. Então qual a diferença comprar numa agência e comprar pela internet? Óbvio que tem isso, mas aí quando experimenta isto, vê que falta a relação humana, a relação do atendimento, eles voltam.

Pesquisadora: Entendi, entendo que essa percepção da *Quickly*, esse atendimento que vocês prestam é muito, tem muita hospitalidade porque é uma preocupação em acolher bem aquele cliente, em prestar o melhor serviço e principalmente antecipar as necessidades, né e foi isso que eu entendi.

Marcos: Esse é o foco da *Quickly*, né?! Tanto que hoje em dia, no mercado de agência, hoje em dia não, já tem uns anos, né tudo tá partindo mesmo para a parte de sistema, né então as empresas, as secretárias, os viajantes têm acesso ao sistema, que ele mesmo pode abrir o pedido de viagem, faz a própria reserva, internamente o diretor autoriza e aí o robô do sistema emite, então eles podem fazer tudo por eles, às vezes sem ter trocado uma palavra com agência, claro que acompanhando o mercado a gente tem que ter essa ferramenta e a gente oferece também, mas a diferença da *Quickly* é que ela não deixa obrigatório, tem agência de viagens que é obrigatório, se você não usar o sistema, a gente não te atende, né e a gente não, porque a gente sabe exatamente que o perfil das empresas japonesas é diferente, então a gente tem o produto pra oferecer, que se não vai parecer que a gente não tá atualizado no mercado, mas a gente sabe que provavelmente a gente vai atender uma empresa

japonesa por e-mail ou por telefone, pela secretária, porque secretária gosta de conversar, né e a gente também tenta aproximar as empresas com os nossos consultores no sentido que eventualmente a gente marca alguma reunião e leva o consultor para conhecer as secretárias, que fazem os pedidos, então elas conhecem quem atende, né e ele também atende elas. E aí já melhora o atendimento no sentido de empatia, quando o consultor vai lá conhecer a secretária e que percebe o dia a dia dela, porque é corrido, porque ela pede para emitir no final do dia, mas é porque o diretor só teve tempo, só no final do dia para pedir para ela, né então isso melhora também no relacionamento e na percepção do consultor e aí a gente vai adequando o atendimento...risos.

Pesquisadora: Perfeito Marcos, nossa, perfeito mesmo! Gostaria de incluir mais alguma informação que você se lembre, que esteja relacionado com o *omotenashi*?

Marcos: Não, acho que a questão é isso mesmo, do atendimento de você fazer um atendimento mais humano, antecedendo as informações, né porque é isso que eles buscam, eles não buscam passagens, eles buscam sua consultoria.

Pesquisadora: Certo, entendi, perfeito, então agradeço por me receber, pelas informações que você me passou. Muito obrigada.

Marcos: Obrigado

EDWIN HIDEKI HASEGAWA – HASE SERVICE

Pesquisadora: Senhor Edwin, boa tarde, muito obrigada por me receber para essa entrevista. Eu gostaria que você falasse um pouco sobre você, o cargo ocupa a empresa que você trabalha, né. Poderia contar um pouquinho sobre sua empresa?

Edwin: Bom a empresa é fundada há mais de dois anos, como sócio sou eu e meu pai. Na verdade meu pai ele é da área de turismo, ele foi o guia de turismo da Nambei Turismo na década de 80, 90 e naquela época, a gente trabalhava muito em receber japoneses aqui no Brasil, principalmente para levar para Manaus, Foz do Iguaçu, Rio de Janeiro, fizemos muitos carnavais, levando o grupo de japoneses e de 2010 para cá nós especializamos em atender japoneses que vem aqui para o Brasil, principalmente tchusains, expatriados japoneses, no mercado corporativo e também as agências de turismo, pessoal que vem a lazer que é o caso da *Quickly Travel*.

Pesquisadora: Sua empresa então é de aluguel de veículos?

Edwin: Transporte executivo, locadora de veículos, só que nós temos a parte de assessoria também. O serviço de assessoria engloba terceirização de intérprete porque muitos chegam no Brasil e precisam contratar intérpretes e segurança armada também.

Pesquisadora: Certo. Existem outras filiais ou vocês podem nos informar o número de colaboradores, que se tiver filiais, filiais e da matriz?

Edwin: Só temos um escritório, que é localizado em São Paulo e nos outros Estados a gente trabalha em parceria com outras locadoras de veículos, né mas a empresa mesma é só uma só, está aqui em São Paulo, aí são 15 funcionários, somos 13 motoristas, né mais 3 na verdade, 16 pessoas trabalhando e uma frota de veículos blindados e não blindados.

Pesquisadora: Certo, Bom, nós estudamos o conceito de *stakeholder*, que significa, é são todos aqueles envolvidos no negócio, tanto direta ou indiretamente, então eu apresentei esse mapa na *Quick Travel* para Mami, e aí onde a gente tem aqui comunidades, clientes, governos, fornecedores, concorrentes, né, colaboradores e parceiros. A Mami no caso indicou-os como fornecedores né, e aí eu gostaria de saber sobre esse mapa, se você incluiria, excluiria alguém ou manteria da forma que está?

Edwin: Eu manteria da forma como está.

Pesquisadora: Da forma como está, e do ponto de vista de fornecedor, como seria essa relação, né, esse relacionamento com a *Quick Travel*, por exemplo, ou com as parcerias que vocês têm também, como que funciona esse relacionamento?

Edwin: Com a *Quick Travel* é assim, eles são nossos clientes, nós somos fornecedores deles, a *Quickly*, por ser uma agência de turismo, então eles praticamente intermediam o cliente e os seus fornecedores né, então nós atendemos muito os clientes deles, em nome da *Quick Travel*, e é interessante porque é um trabalho de mão invisível, né. O nosso objetivo é prestar todo atendimento e que o transporte seja, é que o nosso trabalho não seja assim visível, né, que seja invisível, mas que faça tudo dar certo, de acordo com a programação deles e o relacionamento com a *Quick Travel* é de parceria e de cliente e fornecedor.

Pesquisadora: Nós também, principalmente, utilizamos no nosso curso o conceito de hospitalidade, que envolve o receber bem o anfitrião, o acolher bem, então nesse caso, o que pode dizer, o que torna a empresa hospitaleira tanto a *Quick Travel* como no caso a empresa de vocês?

Edwin: A *Quick Travel* há alguns anos atrás eles foram cobrados pela JTB, um grupo japonês, um dos maiores grupos de turismo do Japão, que conhece muito bem essa questão do *omotenashi* e por ser uma empresa japonesa, nós tivemos que adaptar todos nossos funcionários para atender os clientes japoneses da *Quick Travel*.

Pesquisadora: Certo! Você mencionou sobre *omotenashi*, né. De que forma que você percebe, já que seu público praticamente é de japoneses, de que forma que você percebe o *omotenashi*, como que você identifica as práticas, você pode falar um pouquinho sobre o *omotenashi*?

Edwin: Sim, claro! Bom, assim eu entendo o *omotenashi* que está realmente enraizado na educação japonesa, é muito difícil como você falou, a gente fazer, como brasileiros, fazer *omotenashi* para os japoneses, mas entendo assim, que é a excelência em satisfazer o cliente, então por eu também ter uma experiência, ter a formação de área de turismo e hotelaria, a gente aprende muito estudar escola hoteleira aqui no Brasil, que é mais ocidentalizado. A escola oriental eu acho que eles trabalham muito processo, enquanto o ocidental visa lucro e resultado, o japonês visa processo, aí eu

vejo que o *omotenashi* tá muito incluso nessa cultura do processo de trabalho japonês, então por exemplo, na área de negócios, é a forma como é feito, realizado o trabalho é muito mais importante do que o resultado final, né eu acredito que eles entendem que isso, o processo bem feito é uma consequência disso, o resultado. Então dessa forma, eu vejo que assim a gente tenta satisfazer de acordo com a cultura, tentando antecipar as necessidades deles como japoneses, em relação serviços aqui no Brasil e aí tem alguns diferenciais, como a pontualidade, que os japoneses prezam muito, inclusive pessoas de negócios, aí eu tenho dois exemplos, eu fui para o Japão, pelo governo japonês e fui num grupo de latino americanos estudar empreendedorismo lá. No primeiro dia de aula estava marcada às 8h para iniciar as aula, algumas pessoas chegaram às 8h em ponto, e o professor já estava lá sentado desde às 7h45min, com a lousa toda escrita, tudo pronto, a gente entrou, ele ficou em silêncio, né, às 8h05min mais ou menos ele deu início a turma, depois que todo mundo chegou, sentou, se acomodou e ficou em silêncio, às 8h05min ele começou a falar e foi uma bronca logo de cara, olha se vocês querem ser homens de negócio, a coisa mais importante pro japonês é cumprir com a pontualidade e se vocês não conseguem cumprir uma coisa tão pequena, que é um compromisso de horário, como é que eu vou fechar um negócio com você de milhões, né. Então, aí já deu para começar a entender como que era a *business* com relação a japonês. Aqui no Brasil é a mesma coisa, a gente trabalha muito com transporte, então eles marcam os horários, né a gente tem que sair do hotel 10 horas da noite para ir para o aeroporto, para o japonês 10 horas da noite, a saída significa que às 10 ele tá dentro do carro, fechou a porta e o carro tá saindo, se locomovendo, né, então a gente treina os nossos motoristas para chegar sempre com 15 minutos de antecedência, porque 10 minutos antes o japonês já tá lá embaixo fumando, aguardando a gente, né, então ele chega com 15 minutos de antecedência, encosta por volta de 10 a 5 minutos de antecedência pra que no horário em ponto o passageiro já esteja dentro do carro e já se locomovendo para o seu destino, acho que só um pouquinho do diferencial, eu sei que é *atarimai*, né, na verdade pra japonês, mas é um dos pontos que muitos brasileiros pecam, né, inclusive a gente ouve muita reclamação de empresários japoneses que falam nossa, é difícil trabalhar com brasileiros aqui, né, a gente fala horário de trabalho que horas que é, né? Ah é 8h, entra às 9h e sai às 18h, né, mas 9h no Japão, a pessoa já tá sentada no computador trabalhando, aqui 9h o funcionário está abrindo a porta, aí vai no banheiro, escova os dentes, fecha a bolsa, vai tomar um cafezinho, volta e

começa a trabalhar 9h30min, né, então para eles é um pouco estranho essa cultura brasileira e eu acho que tem um pouquinho a ver com a parte da cultura japonesa em relação a isso.

Pesquisadora: Certo, e assim como o seu negócio está praticamente aqui no Brasil, como foi se adequar à cultura japonesa porque tem algumas coisas bem assim diferentes, que pro trabalho do brasileiro também, é de repente pode causar algum impacto, e como que foi adaptar então à cultura japonesa, pensando então, né, nessa relação de plena hospitalidade, né, de também retribuir esse *omotenashi* dos japoneses?

Edwin: É, a adaptação é constante, acho a gente nunca pode parar e todos os dias a gente conversa com as pessoas que vão fazer atendimento, seja com o intérprete ou motorista ou segurança, né e a gente analisa muito o perfil de cada cliente, cada caso é um caso, também não posso generalizar que todo japonês é igual, né que todos gostam do serviço de uma forma padronizada, a gente personaliza muito de acordo com cliente, tem clientes que gostas de conversar, né, eles querem perguntar várias coisas, tem clientes que preferem ficar em silêncio, são mais reservados, então a gente identifica o perfil de cada cliente e tenta se adaptar a eles, e é com treinamento e com orientação com relação aos funcionários, a gente vem fazendo isso.

Pesquisadora: Certo, perfeito, entendi, e sobre estas práticas do *omotenashi*, você acha que assim, pensando no negócio e pensando mesmo nas vezes que você esteve no Japão, elas podem contribuir para a plena satisfação e superação das expectativas na prestação de serviços?

Edwin: Ah sem dúvida e eu acho que na prestação de serviço é o essencial, né, principalmente para o atendimento com o japonês e acho que não só com japonês, para o mundo inteiro, o Japão é muito bem visto hoje como país educado, né. Eu acho que graças à essa imagem do *omotenashi*, mas é possível satisfazer qualquer pessoa adotando essas práticas.

Pesquisadora: Certo, acredito que pelo que você mesmo falou sobre cada cliente é um cliente, então atendimento é altamente personalizado, né então você dá autonomia para os seus funcionários, por exemplo, para seus colaboradores para que eles possam, então, através de uma conversa, em uma observação de postura, saber mesmo o que os seus clientes querem naquele momento.

Edwin: Sim. Inclusive um exemplo, ontem a gente estava em atendimento, tinha um casal, dois casais de japoneses que chegaram essa semana no Brasil, né e a Érika também estava comigo, a gente como sobrou tempo, nós levamos as esposas para conhecer o bairro da Liberdade, para conhecer supermercado, né, que a gente imaginou né, puxa como que eles fazem para jantar, a gente sabe que japonês não é de comer muito fora todos os dias, né então a gente aproveitou, sugeri de levá-los na Liberdade, explicamos que lá tinha produtos japoneses e supermercados e levamos lá e a Érika explicou todos os produtos que tinha lá dentro e ela ficou super contente, a cliente. Fez as compras e carregamos a compra, inclusive até o apartamento dela, então acho que isso não é cobrado, a gente não cobra por isso, mas é um diferencial da prestação de serviço, tenho certeza que a gratidão que ela teve por nós valeu muito mais que o dinheiro.

Pesquisadora: Perfeito, certo, e não estava incluso no serviço, não é uma prática, não é nada, não segue um *script*, né, vocês conseguem perceber, captar a necessidade daquele momento.

Edwin: Não. Inclusive outra coisa que ela comentou, foi de lavanderia, ela disse aqui lavanderia onde que tem? Nisso a Érika já passou uma mensagem para o escritório, nosso funcionário no escritório já fez toda a pesquisa, né, mandou pelo Whatsapp os endereços das lavanderias próximas e a gente só passou o endereço pro cliente e só o fato de ter feito isso, a cliente ficou muito contente.

Pesquisadora: Perfeito, é uma antecipação mesmo que traz gratidão e traz satisfação mesmo.

Edwin: Que a gente pensa, realmente lá não tinha lavanderia, não tinha máquina de lavar, ela teria que ir em uma lavanderia, claro que a gente, como a gente não tava dentro da casa dela, a gente não conseguiu identificar essa necessidade, mas só o fato de ela comentar, a gente já conseguiu ajudá-la nesse sentido.

Pesquisadora: Perfeito, entendi. Pra finalizarmos, essa presença do *omotenashi* na prestação de serviço, na sua opinião pode ser um fator que contribui para a competitividade dos serviços?

Edwin: Sim, aí entra muito na questão de relacionamento, né, hoje em dia produtos ou serviços muitas vezes são quase iguais, o produto vem da China, a camiseta é a

mesma, o que muda talvez seja a marca e também seja o atendimento do vendedor no momento da venda, então acho que o *omotenashi* dentro do relacionamento entre cliente e vendedor é essencial pra poder fazer um diferencial na venda.

Pesquisadora: Certo e você tem alguns exemplos para fornecer pra nós, a respeito dessas práticas de *omotenashi*, dessa hospitalidade dos japoneses, você mesmo como cliente ou mesmo no fechamento de negócio que você esteve no Japão, você pode citar alguns exemplos?

Edwin: Aqui mesmo no Brasil, porque eles não conhecem os modelos e as marcas de carros assim, eles pedem um *transfer*, uma locação de um veículo que comporta cinco pessoas, então nós temos vários tipos de carro, né, então nós mandamos a cotação por e-mail, né e também podemos enviar as fotos dos veículos e só o fato de ele ver a imagem dos carros isso nos ajuda muito a fazer com que eles entendam um pouco melhor o veículo, e aí identificando o que eles precisam, tentando enxergar um passo à frente é que a gente até informa, você informar a distância, o tempo que vai demorar o quilômetro que é, para eles fazerem planejamento, uma programação de visitas aqui no Brasil, porque eles passam pouco tempo aqui e vêm a negócios, isso é importante pra eles, informação, e não é só passar no colocar no Google e consegui saber quanto tempo demora, porque São Paulo é bem complicado, dependendo do horário, o tempo é diferente de você ir à tarde, né então acho que essas informações para o cliente é essencial, acho que a gente consegue se diferenciar neste momento de informação, de assessorar melhor o cliente.

Pesquisadora: Perfeito, como cliente você percebeu, vivenciou alguma experiência em que falou, puxa, que diferente, como é diferente do Brasil, né, você como cliente lá no Japão teve alguma, você pode dar algum exemplo de alguma experiência que você teve?

Edwin: Acho que o próprio transporte, né acho que essa questão de mobilidade, de a gente se locomover, é algo que faz parte do nosso dia a dia, seja na nossa vida pessoal, no nosso trabalho e aqui no Brasil é difícil a gente se programar, a gente tem que sair sempre uma hora mais cedo para poder chegar no destino, não sabe o que vai acontecer, no Japão não, se você pega a programação da saída dos trens, dos ônibus, você chega realmente em ponto no local que você planejou, isso nos ajuda muito na mobilidade e sobra tempo para você produzir mais, então acho que o serviço

de transporte no Japão é fantástico, nos ajuda em muito e acredito muito que tenha a ver com o *omotenashi* e a cultura, né eu acho que por ser educação, eu vejo assim o karatê, por exemplo, eu fiz karatê uma época e nunca parado para pensar o que que significa karatê, *tê* de mão e *kara* de vazio, ou seja, a arte com mãos vazias, e aí eu percebi que o japonês, dentro de sua cultura, trabalha muito o vazio, se você dá para uma criança ocidental e uma criança Brasileira um papel e uma caneta para ela fazer um desenho e desenhar, a criança oriental faz desenho com traços e deixa espaços em branco, o ocidental ele acaba querendo preencher todos os espaços em branco, faz um desenho bem colorido, pode ser que pareça poluído, mas é o jeito como a gente desenha e eu percebi que isso acho que faz parte do japonês, ninguém ensinou pra aquela criança que tinha que preencher todos os espaços, ela mesmo acabou preenchendo todos os espaços, né, e aí eu vejo essa valorização da cultura japonesa, o que o vazio espaço em branco ele tem um significado, e até transportando para nossa vida pessoal, né, eu perdi minha mãe com 14 anos, né então ok, teve um vazio no meu desenvolvimento, mas este vazio teve um significado e teve uma evolução por ter esse vazio, então acho que pessoas que crescem sem um pai, sem uma mãe, com ausência de alguém na sua vida, até mesmo adulto, perdeu uma esposa, fica viúvo ou viúva, perder um filho acaba nos ensinando muita coisa, deixa um vazio, e aí pensando como oriental, se a gente ok, pode entrar um pouco de religião nesse caso, mas a gente começa a entender um pouquinho do significado desse vazio e que é transportado pra a cultura, pra filosofia da educação japonesa também, e isso pra mim é fantástico.

Pesquisadora: E esse vazio ele pode significar um respeito, como que você interpreta esse vazio?

Edwin: Eu interpreto como um aprendizado, uma evolução, ele faz a gente refletir, a gente pensar e isso o japonês até mesmo no negócio, ele não toma decisões impulsivas, o latino americano, a gente é muito sentimental, a gente é muito impulsivo e acho que a gente acaba tomando decisões tanto na vida pessoal como profissional, com sentimento, o japonês ele é mais racional nesse lado, ele pensa, então ele tem esse lado reservado dele de parar, pensar, analisar e tomar uma decisão e aí é nesse sentido, que eu acredito que esse vazio que parece vazio, entra como pausa, né, assim como na música, a gente tem as pausas na partitura, aquela pausa da partitura

tem um significado, então isso também acho que esse vazio é a nossa pausa dentro de uma reflexão, dentro do pensamento, numa tomada de decisão, por exemplo.

Pesquisadora: Nossa, muito, para mim foi suficiente, tá ótimo, se você quiser acrescentar mais alguma informação, tem mais alguma informação ou acrescentar?

Edwin: Acho que não, Érika, você quer complementar?

ERIKA INOUE – HASE SERVICE

Érika: Uma coisa que aprendi também com o Edwin, quando comecei a trabalhar com ele, que eu acho muito importante, que o *omotenashi* fala basicamente de serviço de excelência, mas acho que também não é só isso, eu acho que como a gente vai vender a nossa imagem para o cliente, então assim eu aprendi com Edwin que é sempre importante a gente se vestir bem, formalmente, estar apresentável para o cliente, então coisa simples, fazer as unhas, por exemplo, usar salto mulher, o homem sempre de gravata, eu acho que isso também é um serviço de excelência, é mostrar para o cliente que a gente mostra respeito, que a gente tem respeito por eles, e que a gente quer mostrar o serviço completo, não só atuando no serviço, mas também como imagem na empresa também, eu acho que isso é muito importante, quando você vai numa reunião, por exemplo, se uma pessoa chega de jeans, você já se sente um pouco desrespeitada, poxa, porque a pessoa não veio totalmente formal?! Eu acho que isso é o bacana de você trabalhar numa empresa japonesa ou com os japoneses, né. Por ter mãe japonesa, tive muito esse aprendizado em casa e por poder ir algumas vezes ao Japão, também percebi que o serviço lá é bem diferenciado, então por exemplo, vestimenta principalmente, o taxista aqui vai de jeans, trabalha de jeans, camiseta, no Japão não, né, a gente vê eles usando uma luva, por exemplo, né, terno, os carros, as portas se abrem sozinhas, o que é muito bacana, que já mostra um serviço de excelência, até nos elevadores, quando o elevador demora muito para chegar no andar, tem uma voz, né que fala assim, desculpa ter demorado para chegar, então assim o serviço de excelência lá no Japão não é apenas com humanos, seres vivos, também tem envolvido a parte dos eletrônico, né, o que é bastante legal assim, então eu acho que também, o problema da cultura é muito diferente entre Brasil e Japão. Assim eu acho que o brasileiro tem um pouco daquela sede de vingança, então porque para mim, essa cultura japonesa se alguém te faz um mal, você não necessariamente vai fazer mal, você ainda vai querer fazer o melhor do seu serviço, por isso que funciona, porque todo mundo tá sempre sorrindo, tá sempre alegre, tá sempre querendo dar o seu melhor, o brasileiro acho que é um pouco mais emocional, é fácil de ser influenciado, então assim se acontece uma coisa ruim no seu dia, você não consegue disfarçar isso e ainda mostrar excelência pro cliente, às vezes você acaba demonstrando isso e acho que isso compromete um pouco na hora prestar o serviço com excelência, por exemplo.

Pesquisadora: Perfeito, Erika, se apresente para nós. Fale um pouquinho então sobre o seu cargo na empresa, né, e você até falou sobre sua mãe que teve atuação e você esteve no Japão, então se apresente para nós, por favor.

Erika: Risos... Bom, meu nome é Erika, tenho 22 anos, trabalho na Hase Service junto com o Edwin, eu sou auxiliar dos 3 sócios e a minha mãe é japonesa, meu pai é brasileiro e a minha mãe foi aeromoça na JAL, então desde pequenininha ela me ensinou bastante a cultura japonesa, né a cultura japonesa está presente em casa todos os dias, e é por isso que eu sei como funciona um pouco essa hospitalidade e excelência no serviço, porque desde pequena minha mãe me ensinou em casa, então por exemplo, entrar na casa do cliente, a gente não entra de sapato, a gente sempre tira o sapato, que isso é mostrar educação, respeito à casa do outro, né o que mais?! Sempre esperar todo mundo sentar na mesa, sempre deixar os talheres alinhados depois de terminar uma refeição, são pequenas coisas que a gente aprende em casa, que faz diferença na hora de apresentar o serviço e eu acho que é por isso que a cultura desde pequena é influenciada. Porque quando a gente convive com essa cultura desde pequenininho, a gente cresce, tem essa formação que transparece na hora por exemplo, de fazer um serviço.

Pesquisadora: Pelos exemplos que você deu, é nítido que o respeito pelo próximo é muito importante, né, então cada ação que você mencionou nos seus exemplos, existe um respeito muito grande pelo outro, pela pessoa que está diante de você.

Erika: Com certeza e eu acho que o respeito não tem status, a pessoa pode vir de qualquer classe social, o respeito tem que ser igual para todos, não importa porque a pessoa veio de uma classe A, que ela merece mais respeito ou um serviço de mais excelência, todos merecem, porque todos somos seres humanos, então acho que todo mundo quer ser tratado igual, não importa a classe social, então acho que isso é uma coisa que a gente enxerga no Japão, as pessoas não julgam pela classe social, se a pessoa está com uma roupa mais simples ou mais elegante, todo mundo é tratado da mesma forma, então acho que é por isso que lá funciona.

Pesquisadora: Você falou sobre a sua mãe que foi aeromoça da JAL, e no site da JAL fala muito sobre o *omotenashi*, será que você lembra de alguma experiência, alguma coisa que sua mãe te contou sobre essa questão do *omotenashi*, sobre essa prática, o cuidado tão grande com o outro, com o cliente?

Erika: Sim, posso até mencionar que foi a forma como meus pais se conheceram. A minha mãe era aeromoça, ela ia fazer a viagem Brasil Japão e o meu pai foi ao Japão, a trabalho, e aconteceu uma coisa no aeroporto, que meu pai ficou muito bravo, acho que deu um problema lá na reserva do assento, tudo mais e meu pai embarcou no avião frustrado, e a minha mãe foi responsável, era no setor dela, então ela foi responsável pra acalmar o cliente, pra tentar entender o que aconteceu, talvez servir uma bebida diferenciada para ver e entender e ela foi fazer o serviço diferenciado, porque não era o trabalho dela.

Pesquisadora: Foi uma coisa fora do normal, né, imprevisto..

Erika: Sim, exatamente, então ela viu que o cliente estava frustrado, desnorteado, irritado e ela parou de fazer o serviço dela para atender o cliente, para entender o que aconteceu, para acalmá-lo, e isso não faz parte do serviço dela, mas ela quis mostrar esse respeito e ela foi e mostrou, meu pai ficou calmo, então é um serviço diferenciado. Porque acontece, né imprevistos em qualquer momento, em qualquer tipo de serviço e você também tá treinado em saber mostrar o apoio, saber que você tá ali para ouvir ou para conversar também é um serviço diferenciado, então acho que esse é um exemplo que aconteceu.

Edwin: Risos.. o bom é que até se apaixonou...

Erika: É, ele se apaixonou e se casaram.

Pesquisadora: Verdade, a satisfação foi tão grande, ela acolheu tão bem seu pai, que...são duas culturas diferentes, né, porque sua mãe é japonesa mesmo e seu pai brasileiro. Aos olhos dos estrangeiros esse cuidado, esse zelo dos japoneses é muito perceptível, é muito surpreendente.

Erika: Sim, sim. É bem legal.

Pesquisadora: Que bacana! Tem mais alguma outra informação que você queira acrescentar sobre hospitalidade, sobre esses ensinamentos da sua mãe, que foi aeromoça da JAL, principalmente?

Erika: Eu acho que basicamente é isso mesmo, né aprendi muito com a minha mãe, mas as coisas mais de casa, mas com o Edwin a gente aprende também a como tratar isso com o cliente, né.

Edwin: Mas acho que até em casa que pra ela, ela talvez não lembre agora, né, porque é difícil pra ela, mas por exemplo, ela sabe cozinhar, ela se vira sozinha, cuidou do irmão, acho que tudo isso que a mãe ensinou para ela, vem um pouco da educação japonesa, né, hoje a gente vê que as meninas, principalmente é difícil você encontrar pessoas que saibam fazer tudo sozinha, se vira sozinha, não só meninas, homens também, é uma geração jovem hoje que não sabe nem fritar um ovo, então pessoas assim acabam tendo um diferencial na sociedade.

Pesquisadora: É verdade, então ok, muito obrigada pela entrevista de vocês dois, foi muito importante e vai contribuir muito para minha pesquisa.

Erika: Obrigada a Senhora.

Edwin: Espero ter contribuído. Obrigado.

TOSHINOBU INAGAKI – JAPAN AIRLINES (JAL)

Pesquisadora: Obrigada por me receber, Sr. Inagaki, eu gostaria que o senhor dissesse o nome completo, o cargo que ocupa atualmente, o tempo que atua, que trabalha nessa organização e se ocupou outros cargos diferentes.

Sr. Inagaki: Me chamo Toshinobu Inagaki, sou Diretor Superintendente para América do Sul. Trabalho na JAL há 28 anos.

Pesquisadora: Certo, e a função é Diretor-superintendente atualmente, ele desempenhou algumas outras funções, além daquela que atua hoje.

Sr. Inagaki: Diretor e um funcionário comum.

Pesquisadora: Ah sim, o ano de fundação da empresa aqui, na sede e aqui no Brasil, qual seria?

Sr. Inagaki: Em agosto de 51 a JAL começou no Japão. No Brasil foi em 54, em setembro.

Pesquisadora: Além de São Paulo, vocês têm outras filiais?

Sr. Inagaki: Além do Brasil, temos no Japão que é matriz e no caso tem várias JALs no Japão e nos Estados Unidos também temos, Europa, Ásia e na China também temos.

Pesquisadora: Entendi, o número total de colaboradores e aqui, no caso se tivesse um geral da JAL e dessa unidade aqui de São Paulo.

Sr. Inagaki: Mais ou menos 11.200 funcionários ao total, só JAL. Como é dividido em por exemplo, quem trabalha no aeroporto é uma empresa diferente, sendo da JAL, se for ao total mesmo, seriam 32.000 funcionários, mas só JAL mesmo, seriam 11.000. E em São Paulo nós temos 6 funcionários.

Pesquisadora: Certo. Existe algum perfil específico para ser um colaborador da JAL, para prestar o serviço para os clientes?

Sr. Inagaki: Não tem algo específico, se for no caso de segurança, pilotos, aí precisaria ter uma formação específica.

Pesquisadora: Especificamente para o relacionamento com os clientes, por exemplo, o atendimento aos clientes, aí não tem um perfil específico então?

Sr. Inagaki: Quando fica no *check-in* assim, realmente não tem algo específico, apenas quando é comissário de bordo que tem que ter mais restrições.

Pesquisadora: Com relação ao propósito da empresa, quais seriam as principais ações para uma boa prestação de serviços e relacionamento com os clientes?

Sr. Inagaki: Pro funcionário poder atender bem o cliente, ele precisa ter um coração bonito, ele tem que saber como tratá-lo, então se você não tem um coração, você não faz aquilo de coração, então não tem como você conseguir agradar o seu passageiro, no caso.

Pesquisadora: Você falou sobre o *omotenashi*, né existe uma frequência da prática do *omotenashi* dos colaboradores da JAL, em relação a cada função de cada um, de cada colaborador? Se essa prática do *omotenashi*, desses colaboradores, né que atuam com os clientes, se eles variam conforme o cargo ou a função?

Sr. Inagaki: Não tem, todos são iguais, todos devemos tratar da mesma forma. Por exemplo, quando tem uma pessoa no check-in e ela está tendo um certo conflito com o passageiro, aí sim, vem uma pessoa com cargo mais alto para conversar com passageiro, mas o modo que é tratado, o modo que é feito o *omotenashi* é sempre igual.

Pesquisadora: Certo, só em casos mesmo de extrema necessidade que aí alguma pessoa com cargo mais alto que vem até conversar com um cliente? Entendi, e de que forma que a empresa que é a JAL, no caso, identifica necessidades específicas dos clientes. Como que é que se sabe quais as ações que precisam ser realizadas para satisfazer esses clientes?

Sr. Inagaki: Realmente para ter um bom *omotenashi*, o que ele preza mais é ter um coração bonito, é fazer tudo de coração, então para pessoa conseguir identificar, o funcionário identificar o que que o cliente deseja, realmente não fazendo um sorriso por fazer, fazendo de coração, com isso se o cliente vem para fazer um *check-in*, não apenas fazer o check-in dele, mas sim ver pelo rosto, pelo modo que ele fala, o que ele deseja e assim poder atendê-lo de coração, mas também se a pessoa não entende o que é ter um coração bonito, realmente ele não saberá o que que é fazer o *omotenashi* bem.

Pesquisadora: Certo. Nós estudamos no curso um conceito que é de *stakeholders*, os *stakeholders* na verdade são todos os envolvidos no negócio, então são todos aqueles, os membros, os grupos que fazem parte, que direta ou indiretamente fazem parte, fazem relação com a JAL, então aqui nesse mapa de *stakeholders*, que a gente chama, eu coloquei então a JAL como centro e em volta dela, porque existe uma troca, né por isso a seta de duas vias, então comunidade, governo, fornecedores, concorrentes, os colaboradores, os funcionários, os parceiros e os clientes. De acordo com esse mapa aqui de *stakeholders*, deixaria do jeito que está, incluiria ou excluiria algum grupo?

Sr. Inagaki: Agências de viagens, entraria como o quê?

Pesquisadora: As agências poderia ser os parceiros, porque fornecem as passagens.

Sr. Inagaki: Agora não lembramos de nenhum para colocar.

Pesquisadora: Mas esses são os principais, que têm relacionamento mais próximo?

Sr. Inagaki: Os clientes são os mais importantes, mas seriam estes.

Pesquisadora: Então, será que é possível dizer que entre esse grupo, entre os membros desse grupo existe a prática de *omotenashi*, existe uma relação de hospitalidade entre o grupo?

Sr. Inagaki: Realmente *omotenashi* mesmo é só para os clientes. O resto não se diz *omotenashi* para comunidade ou parceiros.

Pesquisadora: Não sei se eu me expressei direito, mas entre a JAL e os seus funcionários existe *omotenashi*, por exemplo?

Sr. Inagaki: Isso não se diz *omotenashi*. Não é uma relação de *omotenashi*, *Omotenashi* realmente seria exatamente da JAL ao cliente, apenas.

Pesquisadora: Certo. Existe diferença do seu ponto de vista, entre hospitalidade e *omotenashi*?

Sr. Inagaki: Sim, tem.

Pesquisadora: Pode explicar um pouquinho?

Sr. Inagaki: Quando nós vamos para um hotel, por exemplo, a pessoa do *catering* nos dá a chave do quarto, ou quando a gente vai para um restaurante, eles nos levam até

a mesa e nos dá o cardápio, isso é hospitalidade, porém quando é mais do que isso, isso sim é *omotenashi*, então essa é a diferença, o *omotenashi* estaria acima da hospitalidade. É algo a mais.

Pesquisadora: Então é algo muito a mais.

Sr. Inagaki: Bom, hospitalidade é o que eu tinha dito, é tudo que uma empresa sabe fazer, o cliente chegou, você vai lá e atende. O *omotenashi* não é só simplesmente algo a mais, quando a pessoa faz de coração, ela tenta entender o que o cliente quer e atende ele com vontade, com o coração. Isso sim é *omotenashi*. Isso do coração ele atende, então isso é o *omotenashi*. Por exemplo, se a pessoa vai para uma loja para escolher uma roupa, aí o funcionário fica em cima, isso não é *omotenashi*, o cliente por si, também quer escolher, então ter e saber, ter o sentimento, é saber quando que ele precisa e quando ele não precisa, então saber na hora certa de conversar com o cliente, sobre o quando ele precisa e quando ele não precisa da sua ajuda, isso é *omotenashi*.

Pesquisadora: Perfeito, entendi. Tem alguns exemplos que possa citar, sim, você explicou o que que é e como seria o *omotenashi*, mas será que teria exemplos para citar sobre a prestação serviço com o *omotenashi*? Pode ser da JAL, se for da JAL, é melhor ainda, né?

Sr. Inagaki: No caso, você compreende o verbo *motenasu*?

Pesquisadora: Eu li algumas coisas sobre *omotenashi*, mas o verbo em si...ele pode explicar sobre o verbo *motenasu*?

Sr. Inagaki: Por exemplo, quando o cliente tem aquele sentimento 'nossa, eu quero ir com a JAL de novo' ou 'quero ir naquele restaurante de novo', ter essa hospitalidade, gostar daquilo, isso é *omotenashi*, fazer com que o cliente sinta vontade de voltar.

Pesquisadora: Que é o verbo *motenasu*. Porque o *omotenashi*, as coisas que eu li, que eu pesquisei é sobre as práticas mesmo, de fazer as coisas de coração, do fundo da alma e se empenhar, né. Já complementou os conhecimentos.

Sr. Inagaki: Então quando é o verbo *motenasu* é o que expliquei, e quando fica mais formal, no caso entra *omotenashi*, então *omotenasu*. *Omotenashi* é o ato de fazer.

Pesquisadora: Entendi.

Sr. Inagaki: Do inglês, o verbo *move* e quando acontece é o *movement*.

Pesquisadora: Substantivo e o verbo.

Sr. Inagaki: Isso, *motenasu* e *omotenashi*.

Pesquisadora: Então será que pode citar alguns exemplos, das práticas mesmo do *omotenashi*, seja como o próprio gestor, como diretor da JAL, as próprias práticas da JAL, ou que mesmo como cidadão presencia lá no Japão?

Sr. Inagaki: Realmente como exemplo não teria como explicar, porque cada um faz o *omotenashi* de um jeito, então por mais que eu faça o mesmo atendimento que o seu, é diferente porque o jeito que eu tenho sentimento é diferente do próximo. Então realmente o principal é fazer de coração, o que se espera de todos os funcionários da JAL é fazer de coração. Por exemplo, você vem até o *check-in* com uma bolsa muito pesada e para fazer um atendimento de coração, eu falo deixa que eu seguro sua bolsa, só que na sua bolsa tem coisas importantes suas que você não quer que as outras pessoas mexam, e mesmo assim eu fico em cima e falo, não, isso também é meu trabalho e pego sua bolsa. Você se sentiria mal, porque você não queria que eu fizesse isso, então não ficar em cima, então é saber dosar, equilibrar, é diferente, da hospitalidade com o *omotenashi*.

Pesquisadora: Ah, é saber equilibrar, né.

Sr. Inagaki: Realmente é saber o que a pessoa espera. Realmente não existe um limite da hospitalidade com o *omotenashi*, então não tem esse limite, realmente é da pessoa. Realmente perceber bem na expressão da pessoa, do modo que ela fala, e tentar compreender o que ela espera, saber se é isso que ela deseja, ou não é isso que ela quer, fazer um outro tipo de recepção para ela, então para cada um é diferente, então cada tem um tipo de sentimento, então cada um sabe o que deseja, a diferença. Você toma café?

Pesquisadora: Sim.

Sr. Inagaki: Você coloca açúcar?

Pesquisadora: Coloco açúcar ou adoçante.

Sr. Inagaki: Por exemplo, eu sei que você gosta de café e gosta de colocar açúcar e simplesmente eu sei que você gosta de coisa doce, eu pego por minha vontade, eu

adoço seu café e eu vou tirar, só que para você, você tem uma certa quantidade de colocar o açúcar no café, então para você ficaria ruim se eu adoçasse muito seu café, é a mesma coisa. Por exemplo, naquela xícara de café você tem o costume de colocar duas colheres, só que eu pego e coloco cinco, então ficaria ruim, você não consegue tomar o seu café, que você desejava, então isso é atender o cliente a mais, é passar dos limites de atendimento de *omotenashi*, não é. Então, o *omotenashi* é assim, conversando com você, vou tentar descobrir quanto de açúcar você coloca, então tentar saber qual a sua vontade e não simplesmente deduzir o que você gosta. Então assim, por exemplo, eu te sirvo café e coloco uma colherzinha, e vejo a sua expressão e vejo que está amargo, aí eu coloco mais uma, vejo que ainda está amargo e acrescento, só que se eu colocar cinco, seis de uma vez, você não vai querer mais o seu café. Então saber controlar, ter essa dosagem, saber qual é o seu limite, então saber ver a expressão da pessoa. Mesmo no *check-in*, vendo a expressão da pessoa, até as comissárias de bordo, então elas têm que ver isso, pra atender na JAL, então isso que é *omotenashi* um para um, de cada um, sempre ver a expressão do seu cliente.

Pesquisadora: Então não dá para generalizar, porque cada um pratica de uma forma o *omotenashi* e aí também é de momento, porque vai observar por exemplo, a fisionomia do cliente para poder tentar descobrir quais as necessidades que ele tem.

Sr. Inagaki: Isso, porque nem sempre o meu atendimento agrada uma pessoa agrada outra, então é sempre diferente, então o *omotenashi* é algo pessoal.

Pesquisadora: Entendi. Perfeito, e será que o *omotenashi*, pertence à cultura japonesa, mas as crianças desde pequenas são treinadas de alguma forma para praticar o *omotenashi*?

Sr. Inagaki: Não, eles não aprendem dessa forma, tipo, você fazer isso, é *omotenashi*, não existe isso. Em qualquer lugar, mesmo você, desde pequena nós aprendemos o que é bom e o que é ruim, certo?!

Pesquisadora: Certo!

Sr. Inagaki: E quando nós somos pequenos no caso, aprendemos a sempre pensar no próximo, sempre pensar no próximo, e é isso liga o *omotenashi*.

Pesquisadora: E acredito que é justamente o que diferencia de outras culturas, a cultura japonesa que se destaca muito diante das outras culturas, e talvez por esse espírito é coletivo, por essa preocupação com o próximo, que a cultura japonesa, o *omotenashi* se destaque.

Sr. Inagaki: Então quando nós somos pequenos, aprendemos com os pais, a não mentir, sempre pensar no próximo, então tendo isso em mente, o japonês realmente não sabe o que é, então ele acha que, por exemplo, o *omotenashi* eu acho que seja isso, mas por ele mesmo já faz pensar no próximo, não prejudicar o próximo, isso seria importante.

Pesquisadora: Muito bom. Já para finalizar, em sua opinião, a presença do *omotenashi* na prestação de serviços é um fator que contribui para a competitividade dos serviços?

Sr. Inagaki: Sim, com certeza. Então, realmente sim, porque fazer o *omotenashi* é fazer que o cliente sinta vontade de voltar, então antes de ele pensar em ir para outra companhia aérea, ele vai escolher a JAL, pelo tratamento que teve, por tudo, então isso é uma ótima arma contra as concorrências.

Pesquisadora: Mas é só uma dúvida, se *omotenashi* faz parte da cultura japonesa, então, o concorrente também não utiliza o *omotenashi*? Como que o cliente consegue diferenciar entre os concorrentes e a própria JAL, já que a cultura do *omotenashi* está presente nas empresas japonesas então?

Sr. Inagaki: Realmente usar isso como, por exemplo, como disse, o *omotenashi* é pessoal, então se o cliente achou melhor o *omotenashi* de outra companhia, se o cliente achou melhor o jeito que é tratado em outra, então aí é muito difícil realmente usar isso como diferencial competitivo, porque é de cada um, então outro funcionário também faz isso, de coração, então realmente o que importa é tentar entender o cliente, saber ler a fisionomia, porque cada um, o modo que não tratamos, isso repercute na empresa inteira.

Pesquisadora: Certo.

Sr. Inagaki: Tentar saber por que o cliente preferiu a outra empresa, saber se é por causa do modo que foi tratado ou se é por causa, no caso do avião, se foi por causa do modo que ele foi tratado, então saber o que que ele gostou e tentar investigar como

foi e tentar melhorar o nosso nível de atendimento. Realmente não tem algo por exemplo, para japonês não tem diferencial, então é muito difícil, por exemplo, como você perguntou, o que é *omotenashi*, então, como dentro da nossa vida já está incluso, então é difícil diferenciar, por exemplo, pegar um cliente e falar, pra ele eu vou fazer *omotenashi*, ou você recebeu *omotenashi*, ah isso é *omotenashi*, não, isso é o modo de ser tratado, então não existe a partir daqui é *omotenashi*, ou não.

Pesquisadora: O *omotenashi* então é para todos, porque na verdade é uma política da empresa como um todo, para que cada funcionário receba o cliente da melhor forma possível, do jeito pessoal dele, mas da melhor forma possível.

Sr. Inagaki: Por isso que é muito difícil perguntar para o japonês, você fez *omotenashi*? Não tem, né. *Omotenashi* não é algo do tipo, é algo normal, não é algo especial.

Pesquisadora: Para o japonês, né! Porque para os olhos dos estrangeiros é um encanto, é muito, eles ficam muito surpresos, muito surpreendidos, então por isso até o motivo de eu querer estudar o *omotenashi*, então era justamente isso, porque pro japonês é algo muito normal, né e coisa aqui para nós para nós estrangeiros, principalmente para nós brasileiros é completamente uma coisa encantadora, digamos assim.

Sr. Inagaki: Se tivesse realmente uma linha de limite entre hospitalidade e *omotenashi*, até os estrangeiros iam achar estranho, então por estar fazendo de coração e sempre pensar o que eu posso fazer para essa pessoa ficar feliz, se sentir bem, ver a fisionomia dela feliz, isso é importante, então isso acaba talvez...os estrangeiros veem isso como diferente, mas pra japonês já faz parte, né. Então, tipo não exceder muito, porque ah pensar o que ela vai ficar feliz, então vou fazer de tudo pra ela, oferecer tudo, ficar em cima de você, você acaba se sentindo incomodada, então começa negar o que essa pessoa está tentando te fazer, então saber mesmo a dosagem.

Pesquisadora: ...excedendo as expectativas do cliente. O equilíbrio, né, perfeito, já acho que é mais que suficiente. Nossa, muito obrigada!

Sr. Inagaki: Você já foi para o Japão?

Pesquisadora: Sim, fiquei 2 anos, mas fui como *dekassegui*, na verdade, né. Estive em Aichi mesmo e em Hamamatsu, mas só foi por 2 anos e 2 meses, mas não tinha escutado a palavra *omotenashi*, mas percebi pelos serviços, bem diferente do que a

gente tem aqui no Brasil, então muitas vezes o brasileiro ele tem a característica de ser um povo hospitaleiro, mas nem sempre eles conseguem passar essa hospitalidade para os serviços, na prestação de serviços, então por isso que fica bem diferente, dá uma diferença bem grande com relação ao serviço japoneses mesmo.

Sr. Inagaki: Em 2020 terá as Olimpíadas e os japoneses estão tentando ver como fazer com que os estrangeiros se sintam bem aqui, então quando os estrangeiros vão e têm esse tratamento, eles nossa, o Japão é muito bom, então acaba repetindo e repetindo, indo para o Japão, por isso que o Japão tem essa fama de conseguir fazer com que os estrangeiros voltem, pelo jeito que ele é tratado, pela educação.

Pesquisadora: Sim, e foi por justamente por conta do *omotenashi*, que o Japão ganhou a sede de 2020, pela explicação do *omotenashi*, que a jornalista Christel Takigawa explicou, né, sobre *omotenashi*.

Sr. Inagaki: Então não é algo especial, o *omotenashi*, é algo do cotidiano. Mesmo que eu vá, que você vá, outras pessoas vão para o Japão, o modo que é tratado é diferente, então isso é um tipo de *omotenashi*.

Pesquisadora: Certo, ok, muito obrigada pela entrevista. Será que o Sr. Inagaki gostaria de incluir mais alguma informação sobre o *omotenashi*, sobre as práticas da JAL pra gente finalizar?

Sr. Inagaki: O principal, o que é mais importante para a JAL, até antes do modo de atendimento, é a segurança, transportar com segurança e depois vem o modo de atendimento, o principal mesmo é a segurança.

Pesquisadora: Certo! Perfeito!

Sr. Inagaki: A JAL preza muito o horário, então decolar na hora e chegar na hora, porque se o voo demora 5 horas, caso a pessoa tenha alguma reunião, ela acaba perdendo, então isso gera mais complicações ainda, então para JAL o que é importante e o que faz a JAL ser em primeiro lugar, é o horário. Horário de partida e horário de chegada.

Pesquisadora: E se tiver imprevisto? Ainda assim é possível chegar no horário?

Sr. Inagaki: Questão do horário realmente não tem jeito, mas quando acaba demorando uma a duas horas a mais, a JAL oferece bebidas ou até mesmo um restaurante na conta da JAL.

Pesquisadora: Perfeito. Entendi. Muito obrigada pela entrevista, pelas informações.

JENIFFER YURI WATANABE HASHIMOTO – JAPAN AIRLINES (JAL)

Pesquisadora: Olá Jeniffer! Boa tarde, muito obrigada por me receber aqui pra nossa entrevista. Eu gostaria que nesse primeiro momento você se identificasse, falasse um pouco sobre você, sobre o cargo que você ocupa, o tempo que você trabalha na organização, você pode nos contar por favor?

Jeniffer: Meu nome é Jeniffer, atualmente e estou há um ano na JAL, bom a empresa que me contratou é terceirizada, que se chama ProAir, ela é parceira da JAL e ela é uma empresa que envolve todas as pessoas que trabalham com empresas aéreas, então mesmo as pessoas que estão no check-in, nos aeroportos, elas também são contratadas por esta empresa, ProAir.

Pesquisadora: Certo, e, desculpe você falou que você está quantos anos?

Jeniffer: Um ano.

Pesquisadora: Um ano? Entendi. E a localização da sede, tem filiais da empresa que você trabalha?

Jeniffer: A sede dela fica em Guarulhos, acredito que ela não tenha mais nenhuma filial.

Pesquisadora: Certo, é a única localidade, né, e você sabe mais ou menos qual o número de colaboradores da unidade ou pode ser um número aproximado.

Jeniffer: Se não me engano é em torno de 10.000 pessoas.

Pesquisadora: 10.000 pessoas?

Jeniffer: Se eu não me engano.

Pesquisadora: Puxa, tem bastante gente, né? Então, no nosso curso a gente utiliza bastante o conceito de *stakeholders*, né que significa que são todos aqueles envolvidos, né no negócio, então pode ser aqui, apresento aqui para você o mapa, né dos stakeholders, então eles envolvem a empresa aqui no centro e aí ao redor dela é uma seta dupla porque existe o relacionamento, né então a gente tem comunidade, que pode ser comunidade local, o governo, fornecedores, concorrentes os colaboradores, os funcionários, parceiros, e os próprios clientes. É, olhando pra esse

mapa você incluiria, você manteria do jeito que está ou incluiria ou excluiria alguém, algum membro do grupo.

Jeniffer: Não, não excluiria ninguém.

Pesquisadora: Certo e você consegue identificar um relacionamento de repente de hospitalidade, né, hospitalidade que é um conceito que a gente utiliza, que é o bem receber, o acolher, né ser o anfitrião, existe então relacionamento de hospitalidade entre a empresa e o seu grupo de *stakeholders*?

Jeniffer: Hum.. é que não é um relacionamento direto conosco, a gente não tem muito, é realmente é só contrato mesmo, como nós trabalhamos aqui na JAL, é como se nós fôssemos daqui mesmo, então não acredito que a gente tenha alguma relação entre a empresa.

Pesquisadora: Entendi, então o foco está mais na JAL mesmo, certo, você consegue observar ações de hospitalidade, né ou que a gente, para os japoneses ações de *omotenashi* no seu trabalho?

Jeniffer: Sim.

Pesquisadora: Na JAL, né como você atua praticamente, é parceira da JAL, né. Como que você observa a hospitalidade, o *omotenashi* na prestação de serviços?

Jeniffer: Eu como cliente no caso, né?

Pesquisadora: Pode ser como cliente, como parceira também, como própria prestadora de serviços, né.

Jeniffer: Realmente sim, nós somos que, somos nós que fazemos o *omotenashi* no caso, né, então não recebemos isso da JAL, como colaboradora da JAL, nós precisamos realmente ficar prestando atenção nos clientes, é isso que eles sempre falam pra gente, tenta ver o que que o cliente espera, tentar entender o cliente, esteja no lugar dele, é o que ele sempre fala, trate como fosse você.

Pesquisadora: E você pode citar alguns exemplos de prestação de serviço com o *omotenashi* que você tenha presenciado que você tenha ouvido falar tanto na JAL, como se você morou no Japão, se você pode contar para nós?

Jeniffer: Sim, na verdade foi inclusive na JAL, quando era pequena eu fui para o Japão com a JAL na ida eu fui com a JAL e na volta voltei com outra companhia aérea, então eu senti uma grande diferença a atenção que as comissárias de bordo tinham conosco e em outra companhia aérea a gente não tem isso, a gente sente algo que é uma obrigação dela, tipo é meu trabalho, eu vou te tratar, mas na JAL não, elas tentam realmente entender, olham para você e pergunta o que você precisa, então acho que isso é um diferencial do japonês com o estrangeiro.

Pesquisadora: E você disse que foi para o Japão e lá no Japão, nos serviços do cotidiano, seja no shopping ou no supermercado ou em qualquer outro lugar que você precisou de um serviço, você pôde sentir ou pôde perceber ou chamou a atenção o *omotenashi*, esta prática do *omotenashi*, esse jeito diferente de atender?

Jeniffer: Em todos os lugares que nós vamos lá, nós sentimos, né inclusive se entramos numa loja, por mais que a gente entra para olhar e não compre nada, sempre ouvimos um *irashaimase*, (seja bem-vindo) ou *arigatô gozaimashita* (muito obrigado), não importa o que você fez na loja, eles te tratam bem, aqui não é uma coisa tipo eles olham você vai comprar ou não? Então acho que é um diferencial, até mesmo no supermercado eles têm uma prática que não podem conversar um com o outro, dá atenção apenas para o cliente, aqui não, aqui elas conversam entre elas, é um ato legal sim, porém não é uma atenção que a gente tem com o cliente, então eu acho que esse é um grande diferencial, eles falam o preço de cada coisa que tá passando no supermercado, pra gente tá ciente no que que a gente está pagando, e não simplesmente passar e acabou.

Pesquisadora: Uma atenção, um cuidado diferente, quer dizer um cuidado e existe uma atenção bem maior, né do que a gente tem por exemplo, aqui no Brasil.

Jeniffer: Com certeza.

Pesquisadora: Com relação à JAL, ao seu tempo que você é, que você atua aqui na JAL, como parceira da JAL, você lembra de algum exemplo, de algum acontecimento que chamou a sua atenção?

Jeniffer: Sim, inclusive foi com um cliente, né, onde nós tínhamos feito uma reserva, só que acabou dando um problema, só de ter dado um problema o meu chefe já quis ir lá pessoalmente, sendo que nós estávamos conversando por e-mail, meu chefe

orientou para que nós fôssemos diretamente com o cliente para se desculpar e explicar o que aconteceu, então isso eu acho foi um diferencial que me marcou bastante, é o modo que é tratado o cliente, como realmente um de cada, não simplesmente como mais um.

Pesquisadora: É quase uma obra-prima então, né porque cada cliente é considerado uma joia, porque tem um trato específico para aquela necessidade ou para aquela postura, também quer dizer, acaba se adequando àquele cliente.

Jeniffer: Sim. É um diferencial mesmo, cada cliente falamos de uma forma, explicamos melhor ou tem outros que já entendem já nos passa e só explica o que precisa fazer, os outros nós explicamos o procedimento, tudo detalhado.

Pesquisadora: Entendi, e você acha que essa forma de atuação, essa forma de ação contribui para a empresa se destacar, é um diferencial pra empresa em relação a competitividade com os concorrentes?

Jeniffer: Com certeza, a atenção e pelo feedback que nós temos dos clientes, a atenção que eles têm é totalmente diferente de uma outra companhia aérea, mesmo ligando por exemplo para um *call center*, eu já tive experiência que eu liguei para um, liguei para o outro e a resposta era totalmente diferente, isso faz com que a gente fique perdido, aqui não, aqui nós conversamos entre nós e tentamos sempre dar um procedimento certo para que o cliente não fique perdido na hora, o fato da JAL dar esta atenção para o cliente, é um diferencial muito grande com as outras empresas.

Pesquisadora: Entendi, que é justamente, não deixa de ser como o próprio Senhor Diretor disse, é uma forma única, né de atendimento, então não tem como dizer ah começamos com o *omotenashi* aqui ou ali, não existe uma linha, na verdade a prática vai se desenrolando conforme aquele cliente, conforme a fisionomia do cliente..

Jeniffer: Tanto é que não temos um *script*, por exemplo, tem que falar isso para cliente, não, nós falamos o que é necessário realmente, nós vemos o que ele precisa saber e nós tentamos correr atrás daquilo pra ele se sentir confortável.

Pesquisadora: Perfeito e para finalizar, você gostaria de acrescentar, tem algum outro detalhe que você queira acrescentar, que fale sobre hospitalidade, sobre e principalmente, sobre o *omotenashi* porque a JAL mesmo, ela cita bastante coisa, né

sobre o *omotenashi* no próprio site, então assim, tem alguma outra informação que você queira acrescentar, que você queira complementar?

Jeniffer: Agora não me vem na cabeça, né, mas acredito que falei como é a JAL, como trabalhando aqui, como é o nosso dia a dia.

Pesquisadora: Entendi, tá joia então Jeniffer, muito obrigada pela atenção e pelas informações.

Jeniffer: Obrigada.

QUENGO KANATANI – JAPAN AIRLINES (JAL)

Pesquisadora: Bom dia, eu gostaria que você se apresentasse, né falasse o seu nome, a empresa que você trabalha e a sua função.

Quengo: Bom dia, tá meu nome é Quengo Kanatani, eu sou assistente da Diretoria aqui da *Japan Airlines* do Brasil, trabalho aqui há 17 anos.

Pesquisadora: 17 anos e ao longo desses 17 anos você sempre atuou na mesma função?

Quengo: Não, eu atuei em várias funções e inclusive fiquei 1 ano nos Estados Unidos, né.

Pesquisadora: Interessante! Nós estudamos um conceito chamado de *stakeholders*, né, e esses *stakeholders*, que são todos aqueles envolvidos, né, direta e indiretamente com a companhia, então eu montei aqui um mapa, né dos *stakeholders*, apresentei para o Sr. Inagaki. Aqui nós temos então os clientes, comunidade, governo, fornecedores, os concorrentes, os colaboradores, né, e os parceiros. Na sua opinião, esse mapa está ok, você incluiria mais algum *stakeholder* ou excluiria alguém, né, levando em consideração a JAL, né?

Quengo: Não, eu acredito que já esteja suficiente.

Pesquisadora: Certo e com relação a esses envolvidos, né, que se relacionam com a JAL, como que você identifica essa relação, como que você pode dizer sobre essa relação, com grupo, a JAL em relação ao grupo? Existe algum procedimento específico de atendimento a esses parceiros ou fornecedores, a esse grupo, né, na verdade, se você puder falar um pouco sobre a relação da JAL com os *stakeholders*, né?

Quengo: Na verdade assim, como eu faço a parte de vendas, ontem, por exemplo eu tive uma reunião com pessoal de outras companhias aéreas, né, então, a gente tem um bom relacionamento com os concorrentes, logicamente a gente não, é uma reunião bastante, assim em relação ao objetivo do grupo, né, sempre nesse sentido. Por exemplo, os parceiros, nossos parceiros hoje, principalmente são as nossas agências de viagens, principalmente que ajudam a vender passagem aérea da JAL, certo, a gente tem que manter um ótimo relacionamento com os nossos parceiros.

Clientes em geral são todos nossos passageiros, que utilizam nosso serviço, então a gente aqui, atendemos bem a todos, né então, sempre de uma forma bem cordial, ter um bom relacionamento com todos, né, inclusive o governo em si também, porque qualquer companhia, no nosso caso, nossa companhia aérea, a gente tem que ter um bom relacionamento com o governo, em relação à autorização de voo, autorização de operação aqui, então a gente acaba tendo bastante contato também com o governo, né, a comunidade em geral, a gente tem uma comunidade muito voltada hoje à comunidade *nikkei*, então a gente acaba mantendo um bom relacionamento com algumas comunidades *nikkeis*, né inclusive a gente participa do festival do Japão, então a gente acaba envolvendo, a gente tem um bom relacionamento com as outras empresas também. A gente participa da câmara do Japão, da câmara do Comércio Brasil-Japão, a gente já tava fazendo reuniões também com o Consulado, então a gente acaba tendo esse tipo de relacionamento, né então a gente acaba tendo um bom relacionamento com todos os tipos de *stakeholders*, nesse caso.

Pesquisadora: Perfeito, inclusive os concorrentes, né. Foi bem interessante o que você falou sobre a parceria até mesmo com os concorrentes, né, ok. A gente trabalha também com um conceito, o de hospitalidade. O que que você entende sobre hospitalidade?

Quengo: Hospitalidade eu entendo como a forma de você atender a outra pessoa, né, de uma forma cordial, respeitosa, e de uma forma geral eu entendo dessa forma, né.

Pesquisadora: Certo, porque hospitalidade no nosso estudo, fala que é acolher bem o outro, receber, né, fazer o papel do anfitrião, né e com relação à essa hospitalidade, né, você poderia citar alguns exemplos de ações que a JAL tenha tomado, que apresente a hospitalidade, que tornem a JAL hospitaleira?

Quengo: Acho que a hospitalidade começa num exemplo simples, é quando o passageiro se apresenta no *check-in*, né, para fazer, todos os funcionários são treinados, né para ser o mais respeitoso possível, então a gente acaba desde quando o passageiro aparece no balcão do *check-in* existe essa hospitalidade até a entrada do passageiro por exemplo, dentro do voo. Então, todos os comissários na verdade eles são treinados para que sejam bastante cordiais com os passageiros, esse é um ponto que a gente acaba focando bastante, né, inclusive da forma como a gente atende as pessoas.

Pesquisadora: Então você pode dizer que há relações de hospitalidade também entre os *stakeholders*, que participam na prestação dos serviços da JAL e se isso contribui, isso auxilia também nessa prestação de serviços?

Quengo: Sim, eu entendo que sim, embora a gente tenha por exemplo, os concorrentes, a gente tem que ter, sei lá, uma hospitalidade de realmente ser né, fazer alguns trabalhos e principalmente ontem, a gente tá fazendo um projeto em conjunto, então a gente tem que ser realmente, não só ter hospitalidade, como proatividade nesse caso, né inclusive para os nossos parceiros, sem os nossos parceiros, a gente não conseguiria desenvolver um trabalho aqui no Brasil, então tem que ter realmente um ótimo relacionamento e sim tem que ter hospitalidade, se não a gente não consegue trabalhar o nosso, desenvolver nosso serviço aqui no Brasil.

Pesquisadora: Certo e com relação à JAL, tem muitas publicações que falam sobre o *omotenashi*, né que segue a linha também da hospitalidade, né só que talvez é a prática japonesa, né da hospitalidade. O que você pode nos dizer sobre o *omotenashi*?

Quengo: Eu posso falar um pouquinho, não sei se já você já foi para o Japão, né, então isso é um bom exemplo na verdade, em qualquer lugar o cliente na verdade é a razão principal do negócio, né então você realmente tem que tratar ele muito bem, né então isso vejo uma grande diferença entre o Brasil e o Japão, então que eu acabo vendo que principalmente nos negócios, eu acho que o japonês tem uma hospitalidade melhor com o cliente, então eu acho que isso é um ponto que eu acho que dentro do Brasil falta um pouco é a qualidade na prestação de serviço, de um modo geral, então acho que tem hoje eu vejo que existe muitas falhas dentro do Brasil em questão de serviço, que eu acho que falta um pouco mais de profissionalismo, um pouco mais de respeito ao cliente, e isso a gente vê em vários tipos de prestação de serviços aqui dentro do Brasil. Então, acho que é a forma como é tratado o cliente, isso que eu vejo que falta muito aqui no Brasil ainda.

Pesquisadora: Certo, e com relação à prestação de serviços, por exemplo em relação a demandas específicas dos clientes, né de que forma que que vocês trabalham, de que forma que vocês atuam pra atingir essa plena satisfação e até superar as expectativas na prestação dos serviços?

Quengo: A gente tenta fazer o máximo de possível, sem receber nada em troca, mas assim com o objetivo de realmente deixar o cliente satisfeito, acho que desde o

telefonema, das reuniões, então acho que tem que deixar uma transparência na questão do nosso serviço e prestar o máximo de informações para que o passageiro tenha uma ótima viagem, então acho que é isso, tentar explicar ao máximo, né e ajudar o máximo o passageiro para que ele tenha um ótimo voo.

Pesquisadora: E tudo isso, essa plena satisfação, superação das expectativas, você acredita que isso é um diferencial competitivo da JAL?

Quengo: Eu acredito que sim, hoje embora a JAL não tenha voos saindo aqui do Brasil, hoje a gente tem uma parceria com outras companhias aéreas, né e o passageiro hoje que utiliza a JAL, ele acaba usando somente 50% do trecho do Brasil Japão, mas mesmo assim a gente acredita que existe uma procura ainda uma demanda dos nossos serviços em função dessa nossa prestação de serviço.

Pesquisadora: Certo, e você também esteve, morou um ano nos Estados Unidos e você chegou a passar um tempo no Japão também teve contato com a cultura?

Quengo: Sim, sim, sempre tive, meus pais são japoneses, então sempre tive contato com a cultura japonesa, também já trabalhei alguns meses no Japão, então sempre tive contato com a cultura japonesa.

Pesquisadora: Certo, e você pode nos dizer sobre essa questão da presença do *omotenashi* na prestação de serviços lá do Japão? Você lembra, tanto como cliente ou o tempo que você trabalhou lá, teve alguma situação que chamou a sua atenção, né que injustamente caracterizava o *omotenashi*?

Quengo: Acho que só o fato de você ir numa loja, né, e pelo menos, diferente do que acontece aqui, eu acho que independente ou não quando o cliente entra na loja ele já é bem tratado, e independente se ele faz a compra ou não, quando ele sai, ele também, as pessoas agradecem, né, então eu vejo que mesmo que o cliente realmente não efetue a compra, o tratamento é feito de uma forma bastante hospitaleiro, nessa questão de serviço. Então é isso que eu vejo o que é uma coisa que acontece, uma grande diferença que eu vejo assim que o Brasil você acaba indo por exemplo numa loja, e você só é atendido praticamente quando vai fazer a compra, então falta um pouquinho mais desse relacionamento entre os vendedores em si com o cliente.

Pesquisadora: Certo, talvez um cuidado, uma proatividade, né. Também estive no Japão, mas foram 2 anos, mas a gente percebe, né como é diferente, né as duas culturas, japonesa e brasileira, na prestação do serviço, porque os japoneses, eles parecem que tentam se antecipar ao máximo as necessidades dos clientes, ali em qualquer tipo de negócio, né. Teve alguma situação quando você esteve lá que chamou a sua atenção, que você pode dizer, nossa que serviço?!

Quengo: Acho que uma coisa que o pessoal muitos aqui, os nossos passageiros, vou dar um exemplo dos nossos passageiros, né, eles em questão de serviço, a JAL é diferenciada em relação à concorrência, né então eles, muitos comentam que assim, o fato de eles entrarem na aeronave da JAL, eles acabam se sentindo dentro do Japão, que acho que é muita coisa da cultura japonesa acaba sendo refletido nos nossos serviços, então o atendimento prestado, toda hospitalidade ao passageiro, então eles dentro do voo eles já acabam sentindo, então muitos comentam que quando o voo da JAL vinha até o Brasil, né então eles sentiam que tava dentro do Japão, logo na entrada do voo, então isso era uma coisa que eu acabava quando eu trabalhava no aeroporto eu acabava acompanhando muito isso, né então eu sentia realmente os passageiros em si sentindo dentro do Japão, então a diferença de qualidade que eu vejo nessa prestação de serviço em relação aos concorrentes, no modo geral, então acho que esse é um grande exemplo, que eu acabava ouvindo bastante, né dentro da nossa empresa.

Pesquisadora: Para finalizar, você acha que o *omotenashi*, que na prestação de serviço com o *omotenashi* ele pode ser um fator que contribui para competitividade da empresa?

Quengo: Sim, eu acredito muito nisso e eu acredito e acho que a forma que eu entendo, o cliente, hoje nós na verdade assim nós dependemos muitos dos nossos passageiros, nossos clientes, então se caso a gente não consiga né de uma forma hospitaleira tem que tentar fazer o máximo de possível para que esses clientes voltem a utilizar nosso o serviço, então eu vejo como um fator que realmente é uma diferenciação, diferente do que a gente comenta da questão de equipamento, não acho que é essa, eu vejo que é a diferenciação, né o *omotenashi* pode ser uma forma de atrair os clientes, quando a gente acaba tendo vários tipos de serviços, muito

parecidos, eu acredito que pode identificar, fora o preço, logicamente seria a prestação de serviço, a hospitalidade feita ao cliente final.

Pesquisadora: Certo, então por isso que a JAL acaba se tornando bem competitiva em relação aos seus concorrentes, né?!

Quengo: Sim, acredito que esse é um ponto positivo, né que a gente acaba utilizando aqui dentro da empresa.

Pesquisadora: Certo, você gostaria de deixar alguma informação sobre o *omotenashi* na JAL?

Quengo: Acho que já deu para falar um pouco mais, acho que gostaria que na verdade esse *omotenashi*, lógico, você está fazendo um trabalho, eu queria que isso fosse um pouco mais divulgado aqui dentro do país, né, no Brasil, acho que é uma das coisas que eu vejo que existe muita má prestação de serviços aqui dentro do Brasil, né, esse é um trabalho muito positivo, né, que possa ser divulgado um pouco mais, que realmente eu acho que isso poderia ser muito positivo pra nossa comunidade.

Pesquisadora: Sim, certo, ok. Muito obrigada por conceder a entrevista, né. Pra mim é suficiente.

Quengo: Tá bom, muito obrigado.

RICARD AKAGAWA – TUNIBRA

Pesquisadora: É, bom dia, eu gostaria de pedir para o senhor se identificar, falando seu nome completo, o cargo que o senhor ocupa e a empresa, né, um pouquinho sobre a empresa.

Sr. Ricard: Certo, pois não, meu nome é Ricard Akagawa, sou Presidente da Tunibra, desde 1984, mais ou menos, não sei exatamente a data, e trabalho aqui desde 1973. É uma agência de viagens, inicialmente focado na colônia e depois, da década de 60, quando as empresas vieram para o Brasil, nós passamos a ser agência *corporate*, atendimento a empresas, e isso foi crescendo, na década de 70 fizemos muitos *charters* para o Japão, ida e volta para colônia. Naqueles tempos, eu não sei, existia-se uma demanda muito grande de japoneses visitando os parentes, então os fretamentos serviram para baixar o custo e facilitar a vida do pessoal, então foi um período importante. Aí veio a JAL e acabou com os fretamentos, quer dizer, acabaram os fretamentos. E aí, na década de 80, não 70 ainda, iniciamos nossos negócios com o receptivo do Japão, então as empresas contratavam a gente para fazer parte dos passeios aqui no Brasil, inclusive América Latina também, fazíamos para Argentina, fazíamos para o Chile, fazíamos para o Peru, existia até uma organização nossa que chamava LATO, *Latin America Tour Operator*, naquela época e a gente que encabeçava isso. Depois disso, até hoje nós fazemos o receptivo. Depois na década de 90, nós fizemos muitos eventos esportivos, fizemos muitos anos de Fórmula Indy, toda logística do grupo da Indy e depois fizemos Rally dos Sertões, por muitos anos, fizemos Motovelocidade no Rio de Janeiro, tudo no Rio, né, só o Rally que saía de algum lugar por aí, depois disso entramos mais na área de eventos corporativos e a gente faz isso até hoje.

Pesquisadora: Certo! O senhor no Japão tem escritórios lá também, né?!

Sr. Ricard: Temos quatro escritórios, em Tóquio, Osaka, Nagoya e Hamamatsu.

Pesquisadora: Certo! Qual o número aproximado de funcionários aqui no Brasil e no Japão?

Sr. Ricard: Aqui no Brasil por volta de 120 e lá acredito que por volta de uns 30, 40, não sei exatamente.

Pesquisadora: Certo, e com relação às ações da empresa, né como que o senhor pode descrever, como que deve ser o perfil, né dos seus colaboradores para uma boa prestação de serviço, por exemplo, e um bom relacionamento com os clientes?

Sr. Ricard: Bom, o perfil primeiro tem que ser uma pessoa confiável, uma pessoa que tenha um conhecimento razoável para poder responder às perguntas, né.

Pesquisadora: Certo, tanto no Japão quanto aqui, o perfil é praticamente o mesmo?

Sr. Ricard: Exatamente. Tem que ser uma pessoa com princípios assim de esforço, né, uma pessoa que não trabalhe relaxada, né, uma pessoa que tenha seriedade no serviço, precisa ser uma pessoa gentil, né, com uma certa felicidade, né, não só atendimento de forma seca, né, tem que ter um lado agradável de se comunicar, acho que é mais por aí, né, sabe isso é uma coisa que acaba aparecendo no convívio, né, se a pessoa tem esse perfil correto, uma pessoa dedicada, uma pessoa que estuda, isso é uma coisa que o cliente percebe, né.

Pesquisadora: E o senhor consegue identificar diferenças significativas entre o atendimento lá do Japão e o atendimento aqui no Brasil? Quais os principais diferenciais?

Sr. Ricard: É que, bom, assim o perfil tem que ser parecido, né, não pode ser muito diferente a isso, sabe o atendimento é tudo universal, não é específica do Brasil, tudo é globalizado hoje, as empresas são globalizadas, então tem que ter esse perfil, né.

Pesquisadora: Certo! A gente estuda um conceito no nosso trabalho, que nós chamamos de *stakeholders*, né, que são todos aqueles envolvidos, direta e indiretamente com a companhia, né, então eu trouxe um mapa que eu montei, colocando a Tunibra como centro, né, então ao redor, os clientes, comunidade, o governo, os fornecedores, concorrentes, os colaboradores e parceiros, o senhor acha que esse mapa está adequado assim, o senhor excluiria ou incluiria algum grupo? Será que tá faltando algum grupo que vocês se relacionam?

Sr. Ricard: Eu acho que, eu acho que não, assim de uma geral, né, porque acho que tem os clientes, tem a comunidade que nos prestigia, o governo que nos toma dinheiro, porque eu não vendo passagem para governo, nunca vendi e não quero vender, né.

Pesquisadora: Mas existe essa relação com o governo, né?!

Sr. Ricard: Não, não, não, só de imposto, só de cobrança, como qualquer firma, né.

Pesquisadora: Certo, e nesse processo de relacionamento, né com os grupos, a gente também fala um pouco sobre hospitalidade, e o que o senhor entende sobre o conceito de hospitalidade?

Sr. Ricard: Hospitalidade, na verdade, quando pensa na palavra hospitalidade, a gente pensa em hotel, né, de uma forma mais completa, né, não só atendimento em cima da mesa, ou na frente do computador, receber bem a pessoa, encaminhar para o quarto, de ser gentil, dependendo da categoria do hotel, de fazer o *check-in* no quarto, a hospitalidade fora isso é toda a estrutura, vamos dizer, de servir no quarto, né, essas coisas que a gente pensa de hospitalidade, né.

Pesquisadora: Certo, a gente estuda que é o acolher bem, o receber bem, fazer bem o papel de anfitrião.

Sr. Ricard: Exatamente. Agora no nosso lado, a hospitalidade é muito pequena, em termos de espaço, porque a pessoa vem, a gente tem que receber bem, então pra se receber bem, existe uma norma interna de se falar '*irashaimase*', por exemplo, todo mundo embaixo fala '*irashaimase*' para o cliente, né, aí o cliente é encaminhado para o fim que ele quer, que se for para documentação, vai para a mesa de atender documentação, se quer ir para o Japão, vai para a mesa do pessoal que atende o Japão, se quer pacote, é encaminhado para as pessoas que fazem pacote, né, é recebido de uma forma, espero eu, hein, espero eu, que estejam fazendo certo, recebendo bem, certo, criar um elo com o cliente, né, não o cliente de uma viagem só, mas um cliente pra sempre, isso que é o nosso negócio. Nós sobrevivemos por 68 anos, porque a gente tem clientes que criamos esse elo, de atendimento que a pessoa se sente bem acolhida, bem informada, o cara se dá bem aqui dentro da nossa casa, né, e que confia no serviço e nas coisas e sabe que a Tunibra não vai fazer qualquer coisa que vá prejudicar e também a estrutura nossa de poder garantir qualquer problema que houver, né, diferente de uma coisa muito pequenininha, que não tem o conhecimento suficiente para dar cobertura, o suporte, é, porque tudo é problema de relacionamento. Relacionamento com os fornecedores, por exemplo, quanto que nós temos de cacife para poder conversar com os nossos fornecedores, tá certo?! Isso é uma coisa que um lugar muito pequeno, ela não tem cacife, porque o próprio

movimento, um diretor não vai conversar com a pessoa, manda o gerente, manda o supervisor, manda para conversar, quanto que é o faturamento, mas é pequenininho, ah bom então não atende, manda o outro fazer. Tem esse negócio do ranking, ranking, tradição, né, então os fornecedores sempre olham essa parte, né e também do relacionamento pessoal, da atividade. Nós, o relacionamento que a gente tem com os fornecedores são 68 anos, aqui era uma agência pequena e foi crescendo hoje, tá certo, e hoje somos desse tamanho. Nosso relacionamento sempre foi muito próximo das companhias aéreas, né, por isso que a gente tem, não só politicamente também, tudo tem a ver, né, nós somos membros da ABAV desde a inauguração, por exemplo, fazemos parte da criação da ABAV, fazemos parte da criação do sindicato patronal, nós fazemos parte das outras organizações, por exemplo, existe hoje chama-se ABRACORP, mas é antigamente chamava-se FAVECC, só de agências de grande porte, que nós fazemos parte, nós criamos esta organização, quer dizer, então politicamente, como nós somos criadores de muita coisa, e outra, colocamos pessoas dentro dessa associação, para que fizesse parte, então nossa voz dentro da organização, desse grupo de agentes de viagem, nós temos força na companhia aérea também, nós não somos hoje as maiores agências do mercado, muito pelo contrário, os caras vendem muito hoje, né, uma empresa que tem *franchising*, tem várias filiais, vendem muito, mas nós nunca quisemos crescer tanto, porque eu acho que atendimento com responsabilidade é uma coisa que não é contatar qualquer um e mandar atender, nós temos que preservar uma coisa de um bom atendimento, e um bom atendimento só consegue dar com pessoas que já têm muito conhecimento, então dentro do nosso grupo de pessoas aqui, a gente encontra gente que trabalha aqui há 35 anos, 30 anos, 25 anos, 20 anos, hoje um cara que é novo aqui, tá aqui há pelo menos 10 anos, então não é um cara assim que a gente pega de qualquer lugar, senta aí e vai tocando. Quando se expande muito, você não tem condição de preparar esse pessoal, você é obrigado a contratar pessoas que trabalham em outro lugar, mas você não sabe a excelência do serviço do cara, você contrata e põe o cara para atender, tá certo?! Bom volume vai ter, volume vai ter, mas nunca foi o nosso negócio, nosso negócio sempre foi atender bem, tentar atender bem, os clientes felizes e nós também, né, então é dessa forma e quer dizer, atender bem nós damos toda estrutura, que o mercado dá, então se o mercado dá X, Y, nós temos esse X, Y, a gente briga pelas condições, né, pra ter exatamente o que qualquer outro pode ter, um grande,

né, pequeno coitado, não tem, é mais difícil, os grandes brigam, então nós estamos sempre junto, dentro dessas associações.

Pesquisadora: Então até de dentro desse grupo de *stakeholders*, então o senhor pode dizer que existe então hospitalidade no próprio relacionamento aqui entre os *stakeholders*, não só com os clientes, mas também pelo que o senhor falou até exceto com o governo, com os outros grupos.

Sr. Ricard: Não, nós não podemos ficar fora disso aí, é tudo um contexto só. Muito importante os outros.

Pesquisadora: Certo. Há alguns anos a apresentadora e jornalista Christel Takigawa, ela utilizou um conceito, ela utilizou a palavra *omotenashi*, que na tradução mais simples, seria o espírito, a hospitalidade ao espírito japonês e através desse conceito, o Japão conseguiu ganhar a sede das Olimpíadas de 2020. Justamente esse *omotenashi* ele fala, ele trata sobre as práticas, né as boas práticas do atender bem, as boas práticas de hospitalidade e como o que que o senhor, é o qual o seu ponto de vista, né sobre essas práticas de hospitalidade lá do Japão?

Sr. Ricard: Bom, o Japão é campeão de hospitalidade, na minha opinião é o povo que melhor recebe as pessoas, e isso em qualquer lugar do Japão. Há dois meses atrás eu tava lá, eu tava em Shikoku, eu nunca tinha ido pra lá, então falei, peguei minha esposa e fomos fazer um passeio por Shikoku. Fizemos toda uma viagem e no meio da viagem eu lembro que eu queria comer, Shikoku tem um *noodle*, um macarrão grosso, *udon*, diferente e muito bom, então falei, ah vou comer isso aí, e saí perguntando pro hotel, ah tem aqui, tem ali, então saí. Eu não consegui achar esse lugar, era perto do hotel, bem perto, mas não tava achando. Entramos num lugar que não tinha nada a ver, é por aqui, mas não sei onde é, entramos numa floricultura, tinha um cara só, um cara jovem de uns 40 anos, 35 anos, aí perguntei pra ele, né, falou ah é aqui, vem cá, ele saiu da loja e nos levou até o local, tá certo, então é aí que você vê, o quanto, não o cara de Tóquio, que trabalha no *Guinza*, isso ele não vai fazer, porque tem 10.000 cara todo dia perguntando coisa pra ele e ele não vai ficar carregando, mas assim, a princípio o japonês é muito receptivo, é muito gentil, o perfil é gentil, sabe principalmente com estrangeiro. Tem esse lado, vamos dizer...

Pesquisadora: E de coração aberto, né?!

Sr. Ricard: É, sabe, não faz isso por nenhum interesse, os *nihonjin* é desse jeito, ele tem essa gentileza, né. Então, é bacana, sabe, mesmo em Tóquio se você pergunta qualquer coisa, não na loja, né, mas para um cara que está passando por lá e é do pedaço, se você perguntar, capaz do cara te levar até o local, não é apontar, ele te leva até o lugar, então esse é o perfil do *nihonjin*, então é o lugar que mais encanta as pessoas quando visita, assim do mundo, o cara vai para o Japão, o cara fica apaixonado.

Pesquisadora: Certo, e tem mais alguma situação que trouxe esse encanto para o senhor? Esse foi um ótimo exemplo, você pode dar alguns outros exemplos, algumas outras situações que chamaram sua atenção?

Sr. Ricard: Não, eu sempre soube! *Nihonjin* tem esse perfil, mas...é que todo mundo lá é muito gentil, né, então é difícil, assim, quer dizer a gente fala de uma coisa assim que é extrema, que é mais difícil acontecer em outro lugar, né. Você chega na Alemanha e pergunta um negócio, o cara vai te apontar o dedo, você chega em Nova Iorque, o cara nem te fala, não sei, te despreza, então cada lugar tem seu jeito, e o lugar assim que mais é bacana, ah dentro do avião da JAL, por exemplo, eu viajo em primeira classe, então toda vez eu comparo, *American* tem um jeito, *British* tem outro, *Lufthansa* tem outro, são todos assim mais ou menos bacana, mas quando você pega um avião da JAL é diferente, né, a aeromoça não fala de pé, cuspidando na tua cara, ela agacha, ela fica de joelho, pra conversar com você, de lado, e não você olhar pra cima, então já começa por aí. Como a pessoa que presta serviço no Japão, ele preza assim o cliente, o cliente é importante, não sou que sou importante, em outros lugares é o cara que tá prestando serviço que é importante, mas no Japão não, no Japão sempre vai ser a pessoa que tá prestando, tá vendendo, tá fazendo qualquer coisa, que vai receber, ele vai ser sempre a pessoa que vai te colocar pra cima, isso sem dúvida, é sempre assim, né, então essa é a diferença, então o ponto de partida que é diferente no Japão, não é que seja, é uma coisa assim natural, não é uma coisa forçada, não é uma coisa que alguém falou para fazer assim, nada, é uma coisa natural, se faz por fazer, também não vai querer ser amigo, só porque o cara é legal, querer aproximar do cara para ser amigo, que também não é o caso, é diferente, você ser gentil com uma pessoa não é querer ser amigo do cara, né, porque aqui no Brasil, confunde, né, tá certo, você é legal e o cara quer ser seu amigo, é diferente, aquele

momento que você tá precisando de ajuda e ele vai te ajudar, depois disso, até logo, muito obrigado, vira as costas e tchau, nunca mais vai ver, né, é bem isso.

Pesquisadora: O senhor acha que essas práticas dos japoneses pode ser um diferencial para empresa, essas práticas de *omotenashi*, essas práticas que o senhor relatou no Japão?

Sr. Ricard: Diferencial, todo mundo acha que japonês é muito gentil, né, principalmente para estrangeiro, são muito gentis, um pouco menos quando é igual, japonês com japonês, mas quando é com estrangeiro, europeu, americano, é tem mais atenção, mais, dá diferença ...

Pesquisadora: Dá diferença e pode também afetar a competitividade da empresa então, né, porque o atendimento em si de qualquer empresa já pode ser um diferencial, então pode afetar a competitividade do negócio.

Sr. Ricard: Afetar não, porque no fundo, no fundo, é o jeito como se chega, tá certo, não é sobre negócio, porque fazer negócio com japonês é duro, e não é simpático, nada disso, negócio é negócio, e quando se fala do negócio, ele tá vendendo um produto ou ele tá comprando um produto, não é que tá puxando o saco de quem vai comprando, ele vai querer comprar ou vender de uma forma assim muito séria, né, então é um pouco diferente, aí não tem simpatia, simpatia na relação, mas no negócio não, eles são muito exigentes, não é de qualquer jeito, tem seu grau de satisfação, né, se não chegar lá, não fecha negócio não, o que é certo, né, se quer uma coisa bacana, de repente vem com defeito, vem mal pintado, vai comer arroz, encomenda, tá faltando alguma coisa, vai comer *washoku* e tá faltando o detalhe, vai comer o *washoku* de café da manhã e tá faltando o grelhado no seu prato, tem tudo, menos o peixe grelhado, ué cadê o peixe grelhado? Tá faltando. Então japonês nesse ponto é exigente e eu acho legal isso.

Pesquisadora: Legal e o senhor tem mais alguma informação que queira acrescentar sobre essas ações do japonês que encantam os estrangeiros ou alguma experiência que o senhor tenha tido para finalizar nossa entrevista?

Sr. Ricard: Sei, coisas que encantam, aí vê pela forma como o japonês é, né. Historicamente, o japonês vem de uma história de feudos, né, de hierarquia, tá certo,

então é muito sério o negócio, então o início do japonês é um povo muito sério e gentil, mas é sério, a base, né?! Bem diferente de Brasil, por exemplo!

Pesquisadora: Existe um respeito muito grande com o próximo, com o espaço do outro, né?!

Sr. Ricard: Muito, e não, é um problema de etnia também, tá certo, o japonês quando olha o japonês sabe que é igual, então, e países que vivem em ilha, né, tem esse perfil de unidade, o japonês é muito unido, tem unidade, não o *nikkei*, *nikkei* é diferente, mas o japonês tem unidade, então você vê que, pode colocar o japonês em um lugar bem grandão, espalha os japoneses, e no Japão, os caras estão tudo junto.

Pesquisadora: É, o espírito de coletividade é muito grande.

Sr. Ricard: Acaba aproximando, pode conversar com outras pessoas, mas no fim tá lá, tudo junto, combinando um golfe, tá junto ali. Então tem esse perfil, agora pra receber assim uma olimpíada, acho que são perfeitos, sabe, vão fazer uma bruta duma coisa maravilhosa, com certeza, até eu vou querer ir, com certeza, organizado, respeitoso, não esse negócio de sentar no lugar dos outros, de furar fila, sabe esses rolos que os caras fazem? Isso não existe no Japão, tudo certinho, né, e rápido, prático, os caras pensam em tudo, desde o começo até o fim, o cara pensa em tudo, não deixa mais ou menos o meio, não, isso aqui depois a gente vê, não tem esse negócio de ver depois, vê na hora, estuda, estuda a situação, olha, vê a logística, vê como que vai funcionar e aí executa, esse é o japonês, né, é detalhista...

Pesquisadora: Cuidadoso, né!

Sr. Ricard: Cuidadoso, né, dedicado, né, então vai sair, vai ser uma coisa maravilhosa, com certeza!

Pesquisadora: Perfeito, muito bom!

Sr. Ricard: Tá bom?!

Pesquisadora: Tá joia, Sr. Ricard, muito obrigada pela entrevista, foi perfeito! Muito obrigada mesmo.

Sr. Ricard: Imagina, imagina!

TALITA BARRETO – TUNIBRA

Pesquisadora: Olá, boa tarde, por favor, eu gostaria que você se identificasse, né falasse seu nome completo e o seu cargo aqui na empresa, o seu tempo de atuação aqui, né você poderia falar um pouquinho sobre você?

Talita: Me chamo Talita Barreto, sou supervisora do departamento de eventos, eu trabalho na Tunibra há treze anos, sendo que os dois primeiros anos eu trabalhei na parte corporativa, logo depois eu fui para a parte de eventos, que eu já tô aí há quase onze anos e sou supervisora, tenho uma equipe de cinco pessoas, a gente trabalha no atendimento de contas corporativas, desde pequenos eventos até grandes eventos.

Pesquisadora: Certo, perfeito, a gente utiliza um conceito muito importante que a gente chama de *stakeholders*, né?! *Stakeholders*, você conhece o conceito?

Talita: Sim.

Pesquisadora: São todos os envolvidos direta e indiretamente no negócio da empresa e aqui eu apresentei para o senhor Ricard esse mapa dos *stakeholders*, então colocando a Tunibra como centro, e aí por exemplo, clientes, comunidade, governos, fornecedores, concorrentes, colaboradores e parceiros, e aí diante desse mapa você acha que ele está adequado, você incluiria ou excluiria alguém?

Talita: Deixe dar uma olhada. Não, acho que é isso mesmo, né a gente tem uma atuação muito forte com os clientes, a gente continua com essa questão da comunidade, governo por conta de legislação, fornecedores que hoje é nosso braço direito aí, porque a Tunibra na verdade ela depende de outros parceiros, para que o trabalho dela seja executado com perfeição, a gente tem os concorrentes, colaboradores, talvez eu acrescentaria aqui os órgãos regulamentadores do Turismo.

Pesquisadora: Ah sim, perfeito, posso anotar aqui?

Talita: Claro!

Pesquisadora: Os órgãos regulamentadores.

Talita: Isso, que hoje por exemplo, a ABAV, que cuida das agências de viagens, a Embratur que para você ter uma agência hoje, você precisa, né ter a Embratur, a

Embratur ela entra um pouco no governo, né, por conta do Ministério também do Turismo..

Pesquisadora: Certo, então quer dizer se você lembrar de mais alguém, mas os órgãos regulamentadores são importantes então aí, né, certo. Outro conceito que nós utilizamos bastante é o conceito de hospitalidade, e o que você entende por hospitalidade?

Talita: A hospitalidade na verdade é tudo aquilo que envolve o pernoite, envolve o café da manhã, é aquela recepção que você tem perto do hóspede, talvez hoje a gente pensa hoje em hospitalidade somente como um hotel, e na verdade você pode entender a hospitalidade como um pouco mais, né. A hospitalidade por exemplo, de uma cidade, o que que ela te oferece, por você ser um turista, por você tá fora, quando você chega, o que que essa cidade pode te oferecer, qual o conforto, a segurança, acho que tudo isso está envolvido dentro da hospitalidade.

Pesquisadora: Certo, um conceito que a gente tem sobre hospitalidade é o acolher bem, o receber bem o outro, né, é fazer o papel de anfitrião, né isso mesmo e nesse mapa dos *stakeholders*, você diria que há relação de hospitalidade entre os grupos que estão nesse mapa?

Talita: Eu acho que existe sim, entre alguns existem, hoje né, vou falar como Tunibra, a gente tenta muito isso, buscar essa hospitalidade junto aos fornecedores, junto aos parceiros, junto aos colaboradores, junto à comunidade e inclusive, junto aos concorrentes, porque às vezes um concorrente toma uma atitude e por a gente ter esse *network*, a gente acaba sabendo, conversando, trocando ideias e fazendo com que isso também agregue tanto aos nossos serviços, como aos serviços deles.

Pesquisadora: Perfeito. A Tunibra fazendo esse papel de anfitriã, em relação aos clientes, propiciando o cuidado, a atenção, a satisfação e até mesmo identificar, né, de que forma que essa hospitalidade pode afetar, pode ser um diferencial para empresa? Você enxerga como um diferencial?

Talita: Enxergo e, principalmente no atendimento, uma das coisas que a gente se eu não me engano, depois você pode até pesquisar, tá na nossa missão ou na nossa visão, né um dos nossos diferenciais é o atendimento. Então a gente quer ser uma empresa com atendimento, porque quando você chega no local e você é bem

atendido, você se sente, aquele famoso, você se sente em casa, né, então isso propõe para você algo acolhedor, que faz você voltar, o que faz você querer, então pra gente, a gente preza muito pelo atendimento, que a gente coloca isso hoje como um diferencial no mercado, porque assim agência de tem várias, só que com atendimento diferenciado são poucas.

Pesquisadora: Perfeito, entendi. E você por trabalhar na Tunibra, tudo mais, você chegou a viajar pro Japão? Esteve no Japão?

Talita: Já, na verdade o ano passado, né, o meu departamento é eventos, né, mas a gente trabalha tanto com eventos corporativos, o famoso MICE de agora, né, que é *Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions* e a gente fez um grupo de incentivo, onde nós levamos 90, 90 clientes de uma empresa que a gente atende, e a gente como lhe disse, atendimento é o nosso diferencial, então pra organizar qualquer tipo de viagem, a gente faz o famoso “guemba”, né, que é ir e ver como que é o serviço, conhecer previamente o serviço e depois retornar junto ao grupo. Ano passado tive essa oportunidade, fui duas vezes, passei praticamente 15 dias em cada uma delas, e essa hospitalidade que a gente tá falando, realmente a gente vê lá, né, onde eles prezam muito pelo turista. Apesar de eu no caso não falo japonês, eu falo inglês, a gente sabe também da dificuldade que o japonês tem em relação ao inglês, mas você percebe o quanto eles tentam prezar pelo atendimento para poder te servir, então isso acho que realmente no Japão você tem esse diferencial, com qualidade, com atendimento, com essa preocupação.

Pesquisadora: Entendi. Em quais cidades você esteve lá do Japão?

Talita: Estive em Tóquio, Okinawa, Kyoto, Nara e Hakone.

Pesquisadora: Olha que bacana! Como funcionária da Tunibra ou mesmo como turista, o que chamou mais atenção, tem alguma situação que tenha chamado muito a sua atenção, pela cultura japonesa, se você pudesse relatar essas experiências?

Talita: A limpeza.

Pesquisadora: Limpeza?

Talita: A limpeza e a segurança, eu acho que é um diferencial que você tem hoje no Japão, que você não tem, eu brinco muito, né, a gente saiu de uma estação de trem,

a gente comprou um doce, onde caiu o doce, a gente pegou, caiu, a gente desceu, pegou, olhou para o lado e você não vê um lixo, assim uma rua extremamente limpa, uma rua que assim, é segura, você anda meia noite como se nada te preocupasse, lógico, né você tem que ter um certo cuidado, até porque você tá fora, mas é isso acho que a segurança e a limpeza foram algo que impactaram pra gente.

Pesquisadora: Certo, porque até eu não sei se você já ouviu falar sobre o conceito de *omotenashi*, até a jornalista Christel Takigawa usou esse termo, é as práticas do *omotenashi* e ela conseguiu ganhar, digamos assim, como uma boa argumentação para que o Japão sediasse as Olimpíadas de 2020, por conta dessa postura do japonês, essa cultura japonesa, né, então assim em relação às pessoas, às práticas das pessoas, o atendimento dos japoneses, tem alguma coisa que você possa relatar, uma situação que tenha chamado sua atenção?

Talita: Eu acho que não, assim no período, até brincar com você, mas quando a gente, eu fiz faculdade de Turismo, uma professora me disse uma vez que eu nunca mais seria turista e realmente você não consegue mais ser turista, porque você passa a ter um olhar muito crítico em relação aquilo, tanto quando você tá viajando a trabalho, ou alguma viagem a lazer, você entra nessa, nessa coisa de observar muito o que os outros estão fazendo, o que daria certo para um evento, o que não daria, o atendimento deles é impecável, é algo assim que você não tem que falar, mas assim não teve nada que, o que me surpreende é a maneira como você sabe que você tem uma barreira de uma língua, até por conta do R com L, né, que às vezes eles trocam no inglês, mas mesmo assim eles sempre dispostos a falar, tentar te ajudar, a entender, então isso é, estação de trem, eu tive uma ocasião que eu fui pegar um trem, eu tava sozinha, não tinha ninguém comigo, tentei usar o inglês e foi super tranquilo, quando não entendia eu apontava, então acho que essa questão do atendimento, de querer ajudar, te surpreende, mas assim não tive nenhum fato que..

Pesquisadora: Entendi, tá joia então. Tem alguma outra informação que você queira acrescentar sobre o Japão, sobre o tempo que você passou lá?

Talita: Vixi, é difícil, né porque eu brinco, se eu pudesse já tinha ido embora.

Pesquisadora: Que você pudesse trazer de repente, que você vivenciou lá e de repente você pratica agora aqui.

Talita: É assim, na verdade, eu acho que, eu vou te dizer que na verdade por eu trabalhar numa empresa japonesa, por saber, então isso é um pouco da nossa cultura aqui dentro da empresa, então tudo isso que o Japão faz, essa cultura do japonês, eu já tenho, porque eu aprendi aqui dentro. Então esse respeito pelo próximo, essa coisa do cuidado, aqui a gente tem um cuidado muito grande com atendimento, ai vai levar um grupo no restaurante X, então assim, a gente tem esse cuidado de ir antes, de comer, de saber se é do paladar, por exemplo, a gente ofereceu um menu japonês para o grupo de brasileiros, só que podia ter gente que não comesse, então tem todo esse cuidado, que você tem que ter a gente tem aqui dentro hoje, então isso já faz parte da nossa cultura, então para mim ir para lá, foi realmente reforçar isso, mas não que isso mudou, que eu trouxe práticas de lá, pelo contrário, a gente brinca que a gente até levou um pouquinho das nossas práticas também para eles, porque nós somos muito criteriosos, principalmente por se tratar de grupos de incentivo, porque você precisa trabalhar na experiência, você precisa trabalhar no atendimento e quando você fala de incentivo, essa questão de, todo mundo, de repente você leva um grupo que pode fazer aquilo, mas o que que eu vou proporcionar para ele, diferencial, o que que vai impactar nele, o que que eu posso oferecer que só eu posso oferecer, que o dinheiro dele não compra? Então isso a gente trabalha muito nessa questão da experiência, porque às vezes são pessoas com poder aquisitivo muito alto e você tem que fazer um diferencial e aí são pequenos detalhes que você trabalha, que você faz esse diferencial e que você acrescenta nessa hospitalidade, nesse carinho que você tem, tudo mais.

Pesquisadora: E com certeza então isso pode afetar a competitividade da empresa.

Talita: Sim, com certeza.

Pesquisadora: Entendi, perfeito, Talita. Eu agradeço, para mim é suficiente, eu agradeço por você conceder essa entrevista. Obrigada.

Talita: Nós estamos à disposição quando precisar.

SANDRO JODAI – TUNIBRA

Pesquisadora: Olá, boa tarde, por favor, gostaria que você se apresentasse, né, falasse o seu cargo e o seu tempo de atuação aqui na empresa, né, na Tunibra.

Sandro: Ok, eu sou Sandro Jodai, atuo na área, no departamento de eventos receptivo, hoje eu tenho 13 anos, igual a Talita, 13 anos de casa.

Pesquisadora: Seu cargo?

Sandro: Cargo, estou como diretor receptivo, de incentivos.

Pesquisadora: Certo, perfeito. Nós temos um conceito, né, que a gente chama de *stakeholders*, né, você conhece o conceito de *stakeholders*?

Sandro: Ah sim.

Pesquisadora: Que são todos aqueles envolvidos direta e indiretamente no processo, então aí eu tenho esse mapa aqui com os principais, alguns *stakeholders* aqui, da Tunibra por exemplo, e aí é diante desse mapa você acha que ele está adequado, você incluiria ou excluiria alguém, algum grupo?

Sandro: Acho que não excluiria, mas acho que está de acordo sim, só acrescentando aquilo que a Talita havia comentado.

Pesquisadora: Dos órgãos regulamentadores, né?

Sandro: Exato, exato.

Pesquisadora: Tá, e diante deste grupo de *stakeholders* você consegue identificar relações de, um relacionamento de hospitalidade. Hospitalidade que é um conceito de bem receber, de acolher o outro, de fazer o papel de anfitrião, né. Então, nesse grupo, nesse mapa de *stakeholders* você consegue visualizar relações de hospitalidade?

Sandro: Sim, consigo sim.

Pesquisadora: E os grupos aqui, principalmente que vocês atuam, seriam, quais grupos?

Sandro: Seriam, aqui seria o governo no caso, os fornecedores, concorrentes diretos e indiretos, os colaboradores no caso, parceiro, tudo aqui no caso, né.

Pesquisadora: Praticamente tem relacionamento com todos.

Sandro: Comunidade, tem até, atuamos também religião, né, em órgãos de religiões, acho que tudo.

Pesquisadora: Tá. Você pode citar alguns exemplos, né, de ações tomadas por parte da empresa que demonstrem hospitalidade, que a tornam a Tunibra, por exemplo como uma empresa hospitaleira?

Sandro: É nosso diferencial, né, o nosso, a Tunibra, o nome já se diz, né, Turismo Nipo Brasileiro, né, então assim é uma empresa nipônica, japonesa, no qual nós temos hoje assim em torno de quase cem colaboradores aqui interno em São Paulo, nós temos também em Foz do Iguaçu, Rio de Janeiro, nossas filiais e atuamos na área de receptivo também, então assim, tanto eventos como corporativo, receptivo é, enfim, em todas as áreas, né, documentação, nós atuamos em todas as áreas mesmo, então a hospitalidade é aquilo, nós, no nosso trabalho do dia a dia, como é uma empresa nipônica já tá no sangue na verdade, né, isso de você atender bem, você proporcionar um atendimento diferenciado para o cliente, é aquilo que a Talita comentou, o atendimento hoje é fundamental, qualquer esquina, o vizinho nosso da Tunibra tem diversas agências, então assim nós temos que ter realmente diferencial em algo e esse algo para nós realmente é o atendimento.

Pesquisadora: O atendimento certo, então além de ser um diferencial, a questão do atendimento também pode influenciar na competitividade da Tunibra em relação ao mercado, né?

Sandro: Sem dúvida nenhuma o nosso atendimento realmente é aquilo, né, nós hoje muitas vezes o cliente brinca, a Tunibra é cara, a Tunibra não é cara, né, a Tunibra está dentro do mercado, acho que dentro de todas as concorrências, porém ela vai ser boa em atendimento, ela vai ser o diferencial nosso atendimento, então assim, muitas vezes nós somos, nós temos um preço competitivo no mercado, parece ser caro, porque nós temos atendimento, então frisamos bem isso, com todos, né, atendimento em primeiro lugar, diferencial nosso.

Pesquisadora: Certo, bom você como diretor da Tunibra, né, de eventos, esteve no Japão?

Sandro: Estive no Japão, morei no Japão, eu formei meu segundo grau no Japão, fiquei dez anos por lá e acho que foi ótimo, uma experiência diferenciada, uma experiência única, né.

Pesquisadora: Mas durante esse tempo que você estudou, que teve contato com a cultura japonesa, o que chamou a sua atenção, você na verdade vivenciou, você ficou muitos anos estudando lá, né, e aí voltou para cá?

Sandro: Sim, sim. No início foi bem difícil, no início sem saber a língua, foi bem difícil no caso que japonês é assim, quando você, né, é de um outro país, principalmente eu que fui com onze anos de idade, cheguei lá, não sabia nada, então assim, como assim você não sabia nada, se você tem cara de japonês, você é um japonês, então assim você não tem nada de diferente, né, diferencial com eles, e ouvi um pouco no início 'ah eu não quero ficar com você, de onde você veio, o que você comia, você come com a mão'? Então, a nossa imagem do Brasil lá no Japão na época era muito negativa, hoje a imagem infelizmente ainda permanece negativa e, mas assim, o que senti de lá foi assim a amizade mesmo, né, eu tenho até hoje amizade com os meus amigos, quando eu voltei e depois que eu voltei, quantos anos hein, acho que depois que, eu mais de vinte anos, eu ainda permaneço com alguns e-mails, algum contato liguei, e eles vieram até a minha cidade, onde que eu estive, para ficar comigo, para me ver, para jantar, então depois de vinte e poucos anos que eu voltei pro Japão, ainda existe essa amizade, isso é muito importante, né, o carinho.

Pesquisadora: Certo, e com relação ao povo em geral, né, o povo japonês em geral, o que que te chamou atenção?

Sandro: O respeito, a atenção, né, de nunca querer passar por cima do próximo, cito até o exemplo que eu comentei, de você tá dirigindo um carro, se tem uma via que você vai entrar à direita, todo mundo vai ficar ali esperando, aguardando, enfileirado naquela a pista da direita, sem passar na frente do próximo, então assim, o respeito é totalmente diferenciado, né.

Pesquisadora: E você sentiu isso, né, assim você falou como o cidadão entre aspas, né, e como cliente na prestação de serviço, esse respeito com o outro, esse cuidado com o outro você também..

Sandro: Como cliente é assim, você entra em uma loja hoje no Japão, primeiro que você já é atendido com “*irashaimase*”, né, então por mais que você não compre nada, por mais que você só tá lá ali olhando, eles vão te dar uma atenção diferenciada, cito algum, não que aqui no Brasil não tem essas lojas que fazem esse tipo de atendimento diferenciado, mas aqui muitas vezes você entra num, um exemplo, um posto de gasolina aqui, você vai, tô lá aguardando a pessoa, tá batendo papo do outro lado, o frentista tá batendo papo, eu senti isso hoje, então assim, tá batendo papo e não vem te atender, você tá lá olhando para ele e ele não vem te atender, simplesmente peguei meu carro e fui embora, então assim, dificilmente você vai encontrar isso no Japão, sem trolar o atendimento vai ser tanto para aqueles que compram e para aqueles que não compram vai ser igual, então a mesma coisa nós aqui dentro da Tunibra, o atendimento para governador, o atendimento para o presidente, atendimento para o mochileiro vai ser igual, então assim, isso é uma empresa japonesa, né, então já tá no sangue, a gente presta bem isso, né, é isso.

Pesquisadora: Tá, e você considera essa satisfação, plena satisfação, a superação das expectativas na prestação do serviço, então por meio até do serviço e do atendimento, como diferencial competitivo para a Tunibra?

Sandro: Totalmente, totalmente, hoje o nosso diferencial é realmente aquele que eu comentei, venho sempre falando é o atendimento, então assim o nosso diferencial hoje é o atendimento, a gente não é uma empresa, ah vamo ter volume, vamos ganhar para atender com sistema, não a gente atende no dia a dia com sistema também, no próximo, né, com o cliente.

Pesquisadora: Entendi, perfeito, então bom, para finalizar você gostaria de fechar com alguma experiência que você teve, que você trouxe dos japonese, que você aplica de repente da cultura japonesa aqui no Brasil, ou que você, sinta muita falta que vivenciou lá?

Sandro: Que eu vivenciei lá, acho que já tá no sangue, né, eu acho que isso, né, aqui na Tunibra, nós aplicamos isso, né, já tem o parceirismo, então assim, a gente já entra bom dia, aqui tem que ter esse sorriso no rosto, né, então não tem muito que agregar na verdade, porque é aquilo, vivenciamos no dia a dia.

Pesquisadora: Certo, é então eu concludo que então o atendimento de vocês é totalmente personalizado, acredito que os funcionários têm total liberdade para

verificar qual é a situação que ele se encontra com cliente, agir ali da melhor forma que ele puder, né?!

Sandro: Com certeza, sim retorno rápido, sorriso no rosto, com empatia, então assim, isso tudo nós frisamos bem.

Pesquisadora: Entendi, o respeito muito grande pelo outro, né, o acolher muito bem o outro, né, perfeito para mim.

Sandro: Exato. Por isto, hoje nós estamos há 68 anos no mercado, graças a Deus, graças ao atendimento, né.

Pesquisadora: Muito bem! Parabéns! Bom, pra mim está suficiente, agradeço muito por você me conceder essa entrevista, muito obrigada mesmo.

Sandro: Nós que agradecemos, obrigado.

JORGE GABRIELLI ZACARIAS CALIXTO – JEENE

Pesquisadora: Olá, boa tarde, obrigada pelo senhor ter me recebido. Eu gostaria que o senhor pudesse se identificar, falar o nome completo, o cargo e a empresa, né, por gentileza.

Sr. Jorge: Pois não, boa tarde, prazer em recebê-la, meu nome é Jorge Gabriele Zacarias Calixto, sou empresário, tenho 72 anos de vida e a minha empresa tem 42 anos e é uma empresa de engenharia especializada em selantes para juntas de dilatação, nós trabalhamos em diversos seguimentos, todo segmento da engenharia, aplicando nosso produto.

Pesquisadora: Certo e aí o senhor, essa é a sede e o senhor possui filiais também?

Sr. Jorge: Sim, nós temos aqui a sede que é o escritório que nós estamos, temos o depósito onde centraliza todo material, esse material é distribuído para todo Brasil e fora do Brasil também, fazemos exportação para qualquer lugar do mundo, nós temos representantes tanto dentro do Brasil como fora também, e isso como exemplo, temos um navio chegando agora nesses próximos dias, dentro de uma semana na Austrália, onde nós faremos um trabalho de recuperação de uma hidrelétrica na cidade de Adelaide, perto de Adelaide.

Pesquisadora: Certo, que bacana! E assim, com relação ao número de funcionários, o senhor pode nos dar um número aproximado?

Sr. Jorge: Sim. O nosso núcleo que gera todos os negócios tem 60 funcionários, 59 ou 61, mas vamos falar em 60 para ficar no meio e nós geramos outros empregos com nossas representações e os aplicadores licenciados que nós temos, então a nossa família gira em torno de mais ou menos 500 funcionários.

Pesquisadora: Ótimo, bacana. Nós no mestrado trabalhamos com um conceito chamado de *stakeholders*, né, o senhor já ouviu falar de *stakeholders*?

Sr. Jorge: *Stakeholders*, não.

Pesquisadora: *Stakeholders* na verdade são todos aqueles envolvidos direta e indiretamente no negócio, então eu apresentei esse mapa de *stakeholders*, né pro senhor Ricard Akagawa e na verdade, aí como o senhor é um grande cliente dele, né ele me indicou para fazer entrevista com senhor, então na verdade esses envolvidos

são todos aqueles que fazem parte direta ou indiretamente do negócio, então a gente chama de *stakeholders*, e o senhor como cliente, né, o que o senhor entende por hospitalidade?

Sr. Jorge: Perfeitamente. Hospitalidade é você receber as pessoas, principalmente as pessoas, dando a elas aquilo que você tem de melhor, oferecer o que você tem melhor na sua casa, melhor alimentação, o carinho de receber, a bebida que você pode oferecer, se aceitarem, para mim hospitalidade é isso, ou seja, é receber bem.

Pesquisadora: Perfeito, o senhor disse tudo! Isso mesmo, a gente estudo hospitalidade como o conceito de fazer o papel de anfitrião, receber bem o outro, né. É isso mesmo e nessas relações aqui entre os *stakeholders*, aqui no caso com a Tunibra, como que é a relação de hospitalidade com a Tunibra?

Sr. Jorge: Muito boa, porque eu tenho já muitos anos que nós fazemos negócios, obviamente o que eles nos oferecem mais a parte de passagens, seja aérea ou não, hotéis e algumas vezes não só para profissionalmente falando, como também para lazer, para família, então me sinto muito bem, à vontade, me sinto realizado, com hospitalidade que a Tunibra nos dá aqui para a Jeene Juntas, que é a minha empresa, da qual eu sou o fundador.

Pesquisadora: Certo, e o que o senhor acha, qual a ação que a Tunibra toma, por exemplo, que a torna tão hospitaleira, que o senhor gosta muito da Tunibra, por exemplo?

Sr. Jorge: Primeiro a atenção com que os funcionários, os colaboradores da Tunibra nos dão. Tanto na parte de solicitação, seja por telefone ou por e-mail, as respostas são rápidas e eficientes, com opções, depois existem além disso, a entrega das passagens, eu tenho a hospitalidade lá no próprio aeroporto, quando a gente chega, é recebido por um representante da Tunibra, que nos conduz até ao local de fazer o *check-in*, enfim, é o *modus operandi* que eles têm, que nos traz uma satisfação de ser muito bem atendido, então é a hospitalidade de primeiro grau.

Pesquisadora: Perfeito, então o senhor acha que essa hospitalidade que o senhor identifica até nessa relação, né como um *stakeholder*, ele contribui então, muito para a prestação de serviços, o senhor concorda?

Sr. Jorge: Sim, claro, a prestação de serviço que eles nos fazem ou melhor que a Tunibra nos faz, não é?! Ela é completa, ela tem começo meio e fim, é um ciclo fechado, onde dentro desse círculo você tem todas as operações necessárias para você poder realizar as suas viagens, não é, ter um bom hotel com custo bom. Eu vivo lá solicitando 'olha me dê um hotel bom, porém custo-benefício', porque as coisas estão muito difíceis hoje.

Pesquisadora: Certo. Perfeito. Bom, a gente pode então, até dizer que esse conjunto, né de hospitalidade, de práticas e tudo mais, isso contribui para Tunibra como um diferencial competitivo para os negócios, na sua opinião?

Sr. Jorge: Pra mim, sim, porque eu ainda posso salientar que eu adquiria passagem de outras empresas e apesar de ser amigo do proprietário, do dono, o Ricard Akagawa, eu adquiria passagem em outros lugares, e não era só de um, era de dois ou três, quando passei a utilizar a Tunibra, eu vi que é um serviço profissional mais fino, mais assertivo, sem problemas quando você sai para fazer a sua viagem, aquilo que tá pré-estabelecido, é cumprido, isso é muito importante.

Pesquisadora: Certo, perfeito, e o senhor já esteve no Japão?

Sr. Jorge: Já, já estive no Japão, tive a grande satisfação e se eu pudesse ir agora, eu ia te convidar para ir comigo...risos...

Pesquisadora: Risos... Ai ótimo, eu aceitaria com certeza!

Sr. Jorge: Eu adoro! Viajei de Hokkaido até Okinawa, evidentemente não conheci todas as coisas, fui 4 vezes para o Japão, e sou um comedor de comida japonesa, que muitos japoneses não comem, por exemplo *natô*, risos, adoro comida japonesa, sou fã de comida e se eu pudesse, tivesse chance, comeria comida japonesa todos os dias.

Pesquisadora: É não é todo mundo que come *natô*! Muito bem! Aproveitando essa experiência que o senhor teve lá no Japão, teve alguma coisa nas práticas dos japoneses, tanto no receber, né o estrangeiro, no tratar né. Tem alguma coisa que chamou atenção do senhor, falou 'nossa, excepcional'?!

Sr. Jorge: Muito, muito, excepcionalmente vou lhe contar em 1 minuto! Quando eu e minha mulher estávamos lá no terceiro ou quarto subsolo do metrô, eu precisava ir à

Varig, naquela época eu tinha Varig, e eu não sabia, então eu peguei o papel de tava escrito em japonês, em kanji, kanji tava escrito e um senhor que vinha em contrário à nossa direção, e eu ‘*sumimasen*’, mostrei para ele, ele olhou e simplesmente virou e foi voltando o caminho dele, nos levando até a superfície e mostrou onde estava a Varig, nós estávamos muito próximos, só que a gente não sabia por onde saía, essa foi uma das grandes especialidades que nós tivemos, isso foi super marcante, eu conto isso com uma satisfação muito enorme, porque aqui no Brasil ou em outros países que eu conheço, dificilmente você teria uma pessoa tão delicada, tão atenciosa, tão *hos-pi-ta-lei-ra*.

Pesquisadora: Perfeito! E em alguma loja, algum local de prestação de serviço o senhor identificou alguma coisa também que tenha chamado sua atenção, que difere muito da nossa cultura brasileira, por exemplo?

Sr. Jorge: Sim, muito especial também, naquela cidade que se chama, que teve o problema do..., não, não aqui em cima no Hokkaido, não é Fukushima, aqui embaixo, não, que foi violenta há alguns anos atrás...o nome da cidade... estava em Kobe, Kobe. Estava em Kobe, era finalzinho da tarde, começo da noite, eu e minha mulher escolhemos um restaurante aleatoriamente, entramos na porta, era bem pequenininho talvez do tamanho dessa sala, que não era maior que isso, um balcão para sentar no máximo oito pessoas e duas ou três mesas, apenas. Nessas mesas estavam sentadas duas pessoas, dois homens, no balcão estava sentado um casal e atrás do balcão, obviamente tava o *sushiman* que estava servindo, que não fazia só sushi, fazia as outras coisas também, então minha esposa e eu começamos a tomar um saquê, e de repente, não é, o casal do lado, sem eu falar japonês, nem minha mulher, oferece para a gente cerveja. Então nós tomamos a cerveja e, obviamente, com delicadeza também, e hospitalidade, servimos a eles o saquê, e aí começamos a trocar gentilezas e a falar por mímica, porque não sabia, não sei falar japonês, e de repente o que acontece, os dois rapazes que estavam sentados na mesa, vieram também para o balcão, e aí então passou a ter, um deles falava um pouco de inglês, então nós conseguimos nos comunicar melhor, porque o casal não falava, mas um rapaz dos falava e nos comunicamos um pouco em inglês e tudo, e o que é mais emocionante, você pega na mão de um *sushiman*, que tá trabalhando? Não pega jamais, pois eu na minha emoção, eu estiquei a mão e o *sushiman* pegou na minha mão. Olha que coisa mais linda! Tá!

Pesquisadora: Sério?! E as pessoas que estavam ali eram de olhos puxados? Risos..

Sr. Jorge: Todos de olhos puxados, só nós dois, só eu e ela de olho redondo! Risos..

Pesquisadora: Olha que bacana, então essas coisas, essas características dessas práticas de hospitalidade, no geral, o senhor acredita que isso pode ser um fator que contribui pra competitividade dos serviços ou da própria empresa?

Sr. Jorge: Sim, veja, eu acho que quando a hospitalidade é sincera, quando ela é bem adequada, não exagerada, né, não vamos ser servis, eu não tô falando em ser servil, tô dizendo de uma hospitalidade ponderada, equilibrada, é bom para tudo, não é só para serviço, é bom para satisfação pessoal, imagine você amanhã, você vai bater na porta da minha casa, eu abrir e fazer com que você entre, que você sente no melhor lugar da minha casa, que eu te ofereço a melhor bebida da minha casa, a melhor comida da minha casa, como é que você vai se sentir?

Pesquisadora: Muito bem!

Sr. Jorge: Então, essa hospitalidade não é exclusivamente pra troca de serviços, é para troca de tudo!

Pesquisadora: Mas influencia grandemente, né?!

Sr. Jorge: Lógico que influencia, ah não tenha dúvida que sim!

Pesquisadora: Está ótimo! Pra mim o senhor acrescentou bastante coisa, né, e para finalizarmos, o senhor gostaria de acrescentar alguma informação, alguma experiência, dar mais algum exemplo dessa estadia que o senhor teve lá no Japão?

Sr. Jorge: Olha posso te dizer, antes de tudo eu quero dizer que você é uma pessoa extremamente simpática, viu, e uma carinha muito boa e deve ser muito hospitaleira, risos, e você é japonesa ou nisei?

Pesquisadora: Ah obrigada, muito obrigada, a gente tenta, né! Eu sou *ionsei* por parte de pai e *sansei* por parte de mãe, então terceira e quarta geração.

Sr. Jorge: Terceira e quarta geração, mas os seus antepassados da onde eram no Japão?

Pesquisadora: Meu pai é de *Yamanashi* e acho que era...minha mãe é de *Fukuoka*...

Sr. Jorge: Pois é, eu tive a experiência muito fantástica e fiquei super fã do *Ryokan*, os hotéis que você dorme, de manhã vem as moças, enrolam tudo, enquanto você vai fazer seu asseio, não é, e quando você volta, tá a mesinha para tomar o típico *breakfast*, o café da manhã, como que fala em japonês? Não tem café da manhã, tem alguma coisa do inglês...

Pesquisadora: É, vem do inglês, alguma coisa de *breakfast*, mas não com esta pronúncia, né.. Então, o senhor comeu logo pela manhã um arroz, um peixe frito?

Sr. Jorge: Sim, e que eu gosto muito que é aquela verdurinha, muito gostoso!

Pesquisadora: Aquelas verdurinhas no vapor, né?!

Sr. Jorge: Pra você ter uma ideia, uma das vezes eu passei 30 dias no Japão, nenhum dia, nenhum café da manhã, nenhuma refeição foi ocidental, tudo típico do Japão.

Pesquisadora: Mas isso agradou o senhor, né?!

Sr. Jorge: Ah agradou, demais! Eu adoro! Quando você vai me convidar para comer uma comida japonesa? Você sabe fazer *sashimi*?

Pesquisadora: Não, *sashimi* só sei comer, sou boa de garfo! A língua também não falo, só conheço algumas palavras, tenho bastante dificuldade para línguas orientais, tenho mais facilidade para línguas ocidentais, mas tá no sangue, a gente precisa estudar e investigar mais de onde que vem tudo isso, né?!

Sr. Jorge: E onde é sua escola?

Pesquisadora: Eu faço Universidade Anhembi Morumbi, que fica ali na Vila Olímpia e a minha orientadora é a Elizabeth Kyoko Wada, ela foi Diretora e ainda atua em algumas partes dos hotéis de São Paulo, como Sheraton, do Meliá, então ela tem bastante contato e acho que o Sr. Ricard é um dos contatos dela.

Sr. Jorge: Que ótimo!

Pesquisadora: Ah senhor Jorge, muito obrigada, fico extremamente agradecida por essa entrevista, que com certeza contribuiu bastante.

Sr. Jorge: Espero ter colaborado, ter trazido alguma coisa que acrescente ao trabalho que você já está fazendo. Muito obrigado, *iro, iro, domo arigatô gozaimashita*.

Pesquisadora: Com certeza, com certeza contribuiu! *Arigatô*.