

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PATRÍCIA FREIRE FERREIRA DE OLIVEIRA**

***STAKEHOLDERS E APART-HOTÉIS*
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: TRAVEL INN HOTÉIS,
SLAVIERO HOTÉIS E ETOILE GEORGE V.**

São Paulo
2012

PATRÍCIA FREIRE FERREIRA DE OLIVEIRA

STAKEHOLDERS E APART-HOTÉIS
**ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: TRAVEL INN HOTÉIS,
SLAVIERO HOTÉIS E ETOILE GEORGE V.**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof^o. Dr. Célio Mauro Placer Rodrigues de Almeida e coorientação da Prof^a Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo
2012

PATRÍCIA FREIRE FERREIRA DE OLIVEIRA

STAKEHOLDERS E APART-HOTÉIS
**ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: TRAVEL INN HOTÉIS,
SLAVIERO HOTÉIS E ETOILE GEORGE V.**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof^o. Dr. Célio Mauro Placer Rodrigues de Almeida e coorientação da Prof^a Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Prof^o. Dr. Célio Mauro Placer Rodrigues de Almeida /
UAM

Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada / UAM.

Prof. Dr. Renê Corrêa do Nascimento / UAM

Prof. Dr. Luiz Gonzaga Godoi Trigo / USP

Aos meus Pais, ao meu irmão Paulo César Filho,
E ao meu esposo Renato Madruga.

AGRADECIMENTOS

Neste estudo busquei compreender a relação das organizações com os diversos grupos que influenciam e são influenciados pelos objetivos das mesmas. Para realização desta etapa tão especial em minha vida, contei com a influência e contribuição de muitos *key stakeholders*.

Agradeço sinceramente a todas as pessoas que participaram e contribuíram de várias formas e em diferentes papéis: Família, amigos, alunos, professores do mestrado e a equipe da biblioteca. À presidência e aos colaboradores das organizações pesquisadas: Slaviero hotéis, Etoile George V, Travel Inn, Alatur, Cesta Nobre, Restaurantes Al Mare, Maringá Turismo, Anserve, pela hospitalidade e grande contribuição para conclusão desse estudo.

De uma maneira especial, deixo um abraço, e **“muito obrigada”**: Aos meus pais e ao meu irmão, que mesmo distantes me fazem perceber a cada novo dia, que o amor que sentimos ultrapassa qualquer quilometragem, e me dar forças para fazer qualquer coisa, sempre de maneira ética e muito perseverante. Ao professor Célio Rodrigues por todo o apoio, à Beth Wada, profunda admiração, gratidão e carinho. Obrigada por todas as nossas conversas, por ter acreditado em minhas ideias e ter vivenciado este processo, tão significativo para quem dele participa, contribuindo para um momento de autoconhecimento profissional e pessoal.

Ao meu Príncipe! Meu esposo, amigo, companheiro... MUITO OBRIGADA! Por ter acreditado em mim e estar ao meu lado em todas as etapas, de forma presente e participativa. Nós conseguimos! Rumo a novas experiências.

Aos meus alunos queridos, vocês são especiais! A Alessandra Marota, Célia Torres, Gilberto Back, pela contribuição, disponibilidade, e claro, pela amizade que construímos. A Renata Madruga, Anna Júlia Oliveira, Djalma Júnior, Danilo Gonçalves, Rafael Monteiro e Rose Junqueira, **grande reforço!** Não poderia deixar de agradecer aos meus amigos do mestrado: Andréa Zago, Andreia Dias, Edgar, Nizamar, Anderson, Aninha, Érika Koga, Rose, Rafa, Breno, Carol, Lilian, Gabi, Mari, Cláudia, Almeida, Geny, Marcello... A todos os amigos que fizeram parte dessa jornada, pelos momentos que passamos juntos, e pelas constantes trocas de conhecimentos. Vocês são especiais e inesquecíveis.

Á Deus, incondicionalmente.

Patrícia Oliveira.

“Se você não mudar a direção, terminará exatamente onde partiu”.

(Provérbio Chinês)

RESUMO

Os meios de hospedagem envolvem um amplo leque de atores e agentes sociais, além de diferentes modelos de negócios. As estratégias de gestão neste setor têm sido cada vez mais importantes para a sustentabilidade em longo prazo dos negócios e competitividade das organizações. Nesse sentido, este estudo propõe analisar as interações entre os apart-hotéis e seus *stakeholders* para um aprimoramento dos serviços prestados, alinhando a interface da administração estratégica, sob o ponto de vista dos gestores e seus *key stakeholders*. Através de uma pesquisa exploratória com caráter qualitativo e estudo de casos múltiplos, nas empresas Travel Inn Hotéis, Slaviero Hotéis e Etoile George V. Empreendimentos brasileiros, que gerenciam meios de hospedagem com conceitos de apart-hotel, reunindo características que viabilizaram a análise comparativa do estudo. Para o entendimento conceitual, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre *stakeholders*, utilizando-se a obra de Freeman (1984); Freeman et al. (2010) como referência para a pesquisa. A investigação foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos meios de hospedagem e seus *key stakeholders*, além de observações diretas e documentação. Por intermédio dessa pesquisa foi possível identificar que nem todos os grupos de influência são considerados no planejamento de serviços dos *flats*. Porém, as organizações pesquisadas apontam que o mercado tem percebido a importância dos grupos que são influenciados e influenciam em seus objetivos, e por isso, cada vez mais estão despertando para inserção desses grupos em seu planejamento estratégico.

Palavras-chave: *Stakeholders*. Gestão estratégica. Serviços. Apart-hotéis. *Flat*.

ABSTRACT

Means of accommodation involve a wide range of social actors and agents, as well as different business models. Management strategies in this sector have been increasingly important for long-term sustainability and competitiveness of business organizations. In this sense, this study aims to analyze the interactions between apart-hotels and their stakeholders to foster an improvement of services provided, aligning the interface of strategic management from the point of view of managers and their key stakeholders. It is an exploratory study, with qualitative character, and multiple case study of the following establishments: Travel Inn, Hotels Slaviero and Etoile George v. Brazilian enterprises which manage lodging facilities with apart-hotel concepts, combining features that enable comparative analysis of the study. For conceptual understanding, this study was based on literature about stakeholders, taking the work of Freeman (1984), Freeman et al (2010) as main reference. The research was conducted through semi-structured interviews with managers of lodging facilities and their key stakeholders, and through direct observation and documentation. Through this research, we found that not all groups of influence are considered in the planning of service flats. However, the organizations surveyed indicated that the market has realized the importance of the groups that exert influence and are influenced by their goals, and therefore, are increasingly waking for integration of such groups in their strategic planning.

Key-words: *Stakeholders*. Strategic Management. Services. Apart-hotels. *Flat*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Stakeholders</i> - Estado da arte.....	20
Quadro 2 – Grade de influência e poder dos <i>stakeholders</i>	30
Quadro 3 – Hotéis - desempenho mensal: 2005-2011.....	58
Quadro 4 – Hotéis - desempenho anual: 2005-2011	59
Quadro 5 – Apart-hotéis de São Paulo.	61
Quadro 6 – Símbolos usados na hotelaria.....	62
Quadro 7 – Apart-hotéis – São Paulo.	62
Quadro 8 – Redes Pesquisadas	63
Quadro 9 – Relação do grupo Slaviero com seus <i>Stakeholders</i>	68
Quadro 10 – Classificação dos <i>stakeholders</i> – Slaviero.....	69
Quadro 11 – Relação do grupo Etoile George V com seus <i>Stakeholders</i>	74
Quadro 12 – Classificação dos <i>stakeholders</i> – Etoile George V.	76
Quadro 13 – Relação do grupo Travel Inn com seus <i>Stakeholders</i>	80
Quadro 14 – Classificação dos <i>stakeholders</i> – Travel Inn.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão dos <i>Stakeholders</i>	26
Figura 2 – Principais etapas do processo de Administração estratégica.....	28
Figura 3 – Auditoria dos <i>Stakeholders</i>	32
Figura 4 – Matriz <i>Stakeholders</i> /Sucesso nos negócios.....	33
Figura 5 – Determinantes para percepção do serviço de qualidade.....	38
Figura 6 – Principais diferenças entre <i>Flat</i> e Hotel:	44
Figura 7 - Mapa Geográfico do Estado de São Paulo.....	57
Figura 8 - Jose Lourival Ditzel Gobbo	108
Figura 9 - Milena Maria de Sordi	127
Figura 10 - Adinei Miguel Botjuk	132
Figura 11 - Marcos Fernando	137
Figura 12 - Roberto Pereira	144
Figura 13 - Adriana Alves Beselga.....	159
Figura 14 - Wagner Sá.....	167

Figura 15 - Maria Bonduki	171
Figura 16 - Christian Silva.....	175
Figura 17 - Renato Souza	189
Figura 18 - Analício Silva.....	193
Figura 19 - Daniela Lucas.....	196

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gestão estratégica	83
Tabela 2 – Gestão de relações com os <i>stakeholders</i>	85
Tabela 3 – Grau de relevância para elaboração de serviços	86
Tabela 4 – Envolvimento dos <i>Stakeholders</i> no planejamento de serviços	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNTUR – Conselho Nacional de Turismo

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SEMPLA - Secretaria Municipal de Planejamento de São Paulo

SPTURIS - São Paulo Turismo

SRI- *Stanford Research Institute*

ULI - *Urban Land Institute*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 STAKEHOLDERS: UMA GESTÃO COMPARTILHADA	18
1.1. CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	18
1.2. GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA EM <i>STAKEHOLDERS</i>	26
1.3. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	33
1.4. GESTÃO DE SERVIÇOS	36
CAPÍTULO 2 APART-HOTEL.....	40
2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO	40
2.2. CARACTERÍSTICAS	47
2.3. APART-HOTÉIS: UM PRODUTO DE BASE IMOBILIÁRIA	51
2.4. A GESTÃO DE APART-HOTÉIS E A ABORDAGEM DE <i>STAKEHOLDERS</i>	54
CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: MEIOS DE HOSPEDAGEM E A RELAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS	57
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA CIDADE DE SÃO PAULO	57
3.2. ESTUDO DE CASO	64
3.3. CASO 1 - SLAVIERO HOTÉIS – CARACTERIZAÇÃO	65
3.3.1. <i>Administração e gestão estratégica</i>	66
3.3.2. <i>Identificação dos stakeholders</i>	67
3.3.3. <i>Relações existentes entre os flats e seus stakeholders</i>	69
3.3.4. <i>Envolvimento dos clientes e outros stakeholders no panejamento de serviços</i>	70
3.4. CASO 2 – ETOILE GEORGE V - CARACTERIZAÇÃO	71
3.4.1. <i>Administração e gestão estratégica</i>	72
3.4.2. <i>Identificação dos stakeholders</i>	73
3.4.3. <i>Relações existentes entre os flats e seus stakeholders</i>	75
3.4.4. <i>Envolvimento dos clientes e outros stakeholders no panejamento de serviços</i>	77
3.5. CASO 3 - TRAVEL INN HOTÉIS – CARACTERIZAÇÃO	78
3.5.1. <i>Administração e gestão estratégica</i>	78
3.5.2. <i>Identificação dos Stakeholders</i>	79
3.5.3. <i>Relações existentes entre os flats e seus stakeholders</i>	81
3.5.4. <i>Envolvimento dos clientes e outros stakeholders no panejamento de serviços</i>	82
3.6. ANÁLISE COMPARATIVA	83
3.6.1. <i>Administração e gestão estratégica nas organizações</i>	83
3.6.2. <i>Relacionamento e gestão das Organizações com seus Stakeholders</i>	84
3.6.3. <i>Stakeholders e sua relevância e envolvimento no planejamento de serviços</i>	86
3.6.4. <i>Envolvimento dos clientes e outros stakeholders no planejamento de serviços</i>	87

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE 1 - FICHA COM CONCEITO E MAPA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>.....	101
APÊNDICE 2 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, VOZ E NOME DA EMPRESA.	102
APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS APART-HOTÉIS.....	103
APÊNDICE 4 - CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> CONFORME RELEVÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO	105
APÊNDICE 5 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS <i>STAKEHOLDERS</i>	106
ANEXO A – RELAÇÃO DE VARIÁVEIS E ATRIBUTOS.....	107
ANEXO B – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS.....	108
ANEXO C – AUTORIZAÇÕES PARA AS ENTREVISTAS	200

INTRODUÇÃO

Os meios de hospedagem percorreram um longo caminho desde suas origens, passando pela dádiva de receber pessoas nas residências, com o intuito de criar, manter ou reconstruir vínculos sociais, até chegar aos estabelecimentos voltados a atender viajantes. Com o passar dos anos, as organizações desenvolveram uma busca contínua pelo desenvolvimento de estratégias que levassem a excelência nos serviços prestados aos seus hóspedes como força propulsora do sucesso organizacional. Nesse sentido, o modelo de negócio vem adequando estratégias que enfoquem a geração de alternativas viáveis através de uma gestão atenta as mudanças de mercado.

De acordo com Proserpio (2007, p. 67), no período de 1968-1974, o Brasil passou por uma época histórica, resultante de um conjunto de medidas governamentais que elevaram o crescimento do país, sendo chamada de o “milagre econômico”. No turismo, o país apresentou um significativo crescimento nas viagens de negócios e hospedagens. As redes hoteleiras internacionais foram atraídas para o país pelas medidas de incentivo e oferta de linhas de financiamento, além da dinamização econômica. Porém, Proserpio (2007, p.72) aponta que, na década de 1980 e nos primeiros anos da década de 1990, o país apresentou uma retração econômica, chamada de “década perdida”, em função da inflação e do aumento do déficit público, restringindo o financiamento de novos projetos.

Nesse contexto, o mercado imobiliário criou uma nova modalidade de negócio: os apart-hotéis, edifícios diferenciados cuja principal inovação era a utilização mista, onde o empreendimento poderia ser utilizado por moradores, ou para locação temporária no modelo de hotel. Muitos desses empreendimentos incluíam a contratação de empresas de administração hoteleira, que com suas bandeiras e *know-how*¹ na gestão em meios de hospedagem, sinalizavam maior possibilidade de sucesso ao negócio. Observa-se que desde a concepção de um apart-hotel até o seu funcionamento, há participação de diversos grupos de influência. Assim, quando o empreendimento se instala, inúmeros grupos têm seus interesses afetados de forma positiva ou negativa, causando repercussões sobre a organização a curto, médio e longo prazo.

Para compreender a atual gestão deste modelo de negócio, a proposta desta pesquisa é observar o relacionamento e o envolvimento dos apart-hotéis com os diversos grupos que

¹ *Know-how* - "Saber como" - Designa uma técnica, um conhecimento ou uma capacidade desenvolvida por uma organização ou por uma pessoa.

afetam direta ou indiretamente os negócios desses empreendimentos, os chamados *stakeholders* (FREEMAN, 1984). A gestão dos *stakeholders* enfatiza a importância do relacionamento entre diferentes grupos de interesse e a organização, sendo fundamental para a empresa compreender o seu papel e a sua responsabilidade para com os atores que interagem com a mesma.

A pesquisa foi definida pelo interesse da autora em conhecer de forma ampla o modelo de negócio estudado. Na cidade de São Paulo a mesma teve o seu primeiro contato profissional com um apart-hotel. Considerando as observações feitas por Lima (1991), a cidade é pioneira no lançamento de empreendimentos com tais características. Em função de trabalhar com alguns dos grupos que afetam e são afetados direta ou indiretamente pelas atividades da organização, visou-se contribuir para a evolução nas pesquisas em gestão de apart-hotéis e despertar o interesse dos profissionais da área em aprimorar as ferramentas de gestão utilizadas. Busca-se uma conexão entre a hotelaria e os conhecimentos das áreas de administração e hospitalidade com o intuito de prover novos conhecimentos à gestão privada e o despertar para a importância de parcerias entre os diversos grupos que almejam de forma compartilhada uma melhor competitividade e sustentabilidade do negócio.

Para o delineamento do modelo conceitual e operativo da pesquisa, tomou-se como ponto de partida a visão baseada nos *stakeholders*, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, permitindo uma maior compreensão em torno do tema. Posteriormente fez-se um levantamento bibliográfico, utilizando periódicos nacionais e internacionais, livros, estudos e pesquisas desenvolvidas por empresas de análise de mercado, internet, reportagens de revistas do mercado e pesquisas acadêmicas com temas ligados aos apart-hotéis, serviços e *stakeholders*.

A primeira etapa do estudo contemplou a pesquisa bibliográfica, onde se realizou a revisão da literatura com a contribuição de Freeman (1984); Freeman et al. (2010) que trata do conceito e fundamentação da gestão de *stakeholders*, além das perspectivas da ética e responsabilidade social empresarial; Oliveira (2008) integrando a responsabilidade social corporativa e o mercado; Clarkson (1995) com a visão de análise das corporações; Freeman e Mcvea (2001) observam a ética e a responsabilidade social empresarial; Donaldson e Preston (1995) analisam a importância, o papel e o impacto dos *stakeholders* face aos objetivos organizacionais. Teixeira e Domenico (2008) que trazem uma análise dos *stakeholders* sob a visão de diversos autores. Porter (1999) observando as vantagens competitivas. Certo; Peter (1993) e Ansoff; McDonnell (1993) que trazem uma análise da administração estratégica. Fitzsimmons, J; Fitzsimmons M. (2005) e Corrêa; Caon (2002) tratando do planejamento das

atividades voltadas para o serviço, com um bom desempenho organizacional. Carlzon (2005) abordando “a hora da verdade” na prestação de serviços. E Albrecht (2003) que contribui refletindo sobre as ferramentas e técnicas da administração de serviços.

Para nortear os estudos concernentes à conceituação e prática dos meios de hospedagem: Andrade, Brito, e Jorge (2000) que observam a origem e evolução da hotelaria. Lima (1991) e Saab, Gimenez, (2001) observando a entrada dos apart-hotéis na cidade de São Paulo. Martins (2000) que traz um panorama da evolução e características dos *flats*. Mascarenhas (2005) discutindo a formação do mercado hoteleiro nacional. Gorini, Mendes (2005) que discorre sobre setor de turismo no Brasil e o segmento de hotelaria. Proserpio (2007) que retrata o avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil; E a contribuição de Giglio; Ryngelblum (2010) analisando o ramo imobiliário a partir das influências mais recentes dos *stakeholders*. E sites de consultoria e gestão hoteleira, em conjunto com a observação de portais *on line* ligados ao modelo de negócio pesquisado.

Na segunda etapa, a pesquisa foi realizada de acordo com o protocolo de estudo de caso proposto por Yin (2005, p.93) que aborda: Procedimento da coleta de dados; Esboço do relatório do estudo de caso, questões do estudo de caso, guia para o relatório do estudo de caso e coletas de evidências, por intermédio de observação direta.

Buscou-se compreender a seguinte questão de investigação: Os apart-hotéis consideram os *stakeholders* no planejamento de serviços? Como objetivo geral, a pesquisa procurou analisar as interações entre os apart-hotéis e seus *stakeholders* para aprimoramento dos serviços prestados, dentro da abordagem de administração estratégica, sob o ponto de vista dos gestores dos apart-hotéis. Como objetivos específicos, a investigação busca descrever as relações existentes entre os *flats*² e seus *stakeholders*. Verificar a existência de iniciativas que propiciam o envolvimento dos clientes e de outros *stakeholders* no planejamento de serviços. Analisar como os *stakeholders* identificados contribuem com o planejamento de serviços junto aos apart-hotéis.

Com base nas investigações preliminares, traçaram-se os seguintes pressupostos: apesar de não utilizarem o termo *stakeholder*, alguns grupos de influência são considerados no planejamento de serviços, o grupo de *stakeholders* clientes é priorizado no planejamento de serviços gerando desequilíbrio na relação com os demais *stakeholders*, situações adversas

² No presente trabalho serão utilizados ambos os termos: apart-hotel e flat. Visto que a lei 11.026 - de 28 de dezembro de 2001, que dispõe sobre a regulamentação, registro e fiscalização de “flats”, “apart-hotéis”, “lofts” ou similares. Não tendo consenso quanto à nomenclatura oficial para o modelo de negócio.

influenciam na inserção de *stakeholders* que não eram considerados no planejamento de serviços.

Em virtude de ser uma pesquisa baseada em fatos empíricos e ilustrar uma situação existente, optou-se pelo estudo de caso, que de acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de investigação que se centra na compreensão da dinâmica atual, combinando a coleta de dados com métodos como: entrevistas, questionários e observação.

Para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Sendo a pesquisa baseada em fatos empíricos, optou-se por utilizar o método do estudo de caso, de caráter exploratório. Com o objetivo de avaliar a qualidade do projeto de pesquisa, Yin (2005, p.60), recomenda que sejam aplicados testes lógicos que levem em consideração a busca pela credibilidade e a fidelidade dos dados, conforme a seguir: a) validade do construto: está relacionada à forma de mensuração utilizada, fontes de coleta e à triangulação realizada. b) validade interna: é aplicada somente em estudos explanatórios ou causais, quando se busca a compreensão de uma relação causal. c) validade externa: está intimamente relacionada à possibilidade de replicação do estudo. E d) confiabilidade: o propósito da confiabilidade é minimizar os erros e os vieses de um estudo. Neste trabalho, optou-se pela validade do constructo, tomando como referência as pesquisas em *stakeholders* e gestão estratégica. Através do qual se construiu um grupo de variáveis/atributos (anexo A), que direcionará o roteiro de entrevistas (Apêndices 3,4,5). As respostas obtidas foram agrupadas de modo a responder a questão de pesquisa.

Com isso, foi realizado um estudo de caso múltiplo nas redes: Travel Inn Hotéis, Slavieiro Hotéis e Etoile George V, com observação e aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores e *stakeholders* ligados aos empreendimentos, evidenciando as relações existentes entre as organizações pesquisadas e seus grupos de influência, para uma observação mais próxima da realidade.

As redes foram escolhidas por se tratarem de organizações nacionais, que gerenciam meios de hospedagem com o conceito de apart-hotel, o que desperta o interesse da autora em compreender melhor quais são as relações existentes neste segmento. Para identificação dos meios de hospedagem escolhidos, foi feita uma consulta aos portais *on line* das redes, e em seguida um contato inicial por telefone para a confirmação do número de empreendimentos que atendem ao modelo de negócio pesquisado dentro da organização, bem como nome e localização dos mesmos.

A rede Travel Inn Hotéis³ é uma organização com origem na cidade de São Paulo, sendo de propriedade de uma empresa inicialmente planejada para prestar serviços de assessoria e consultoria para hotéis e *flats*. Posteriormente expandiu sua área de atuação para administração e comercialização de hotéis, resorts, *flats* e pousadas. Atualmente, a rede conta com vinte e dois empreendimentos hoteleiros no Brasil.

A rede de Slavieiro Hotéis⁴ tem sua origem na cidade de Curitiba, no Paraná, e foi construída tendo como principal missão: realizar serviços de hotelaria personalizados. Atualmente, a organização conta com dezenove hotéis no Brasil, oferecendo serviços de hospedagem através das seguintes bandeiras: Conceptual, Suítes, Executive, e Slim.

A rede Etoile George V⁵ foi criada em 1992, a partir da incorporadora SEPLAN, na cidade de São Paulo, com intuito de atender a demanda por um apart-hotel de luxo com foco em *long-stay*⁶. O grupo responde atualmente pelo alto padrão dos serviços com o conceito de longa estada, contando com dois empreendimentos na cidade de São Paulo.

Para tanto, apresenta-se a forma como este trabalho foi organizado. No primeiro capítulo serão discutidos os principais conceitos estudados sobre a gestão de *stakeholders*, ressaltando-se a importância na interação da organização com os diferentes grupos de interesse. Além de discutir os princípios de ética, responsabilidade social, administração estratégica e gestão de serviços.

O segundo capítulo mostra a origem, evolução e características dos apart-hotéis, acompanhando as mudanças políticas e de infraestrutura do mercado hoteleiro da cidade de São Paulo, destacando o modelo de gestão do negócio de *flat* e a sua influência no mercado.

O terceiro capítulo mostra a caracterização, descrição, discussão e análise comparativa do estudo, onde foi possível identificar que nem todos os grupos de influência são considerados no planejamento de serviços dos *flats*. Contudo, as organizações pesquisadas apontaram que o mercado tem percebido a importância dos seus *stakeholders* para uma gestão estratégica, e por isso estão cada vez mais despertando para inserção desses grupos de influência em seus planejamentos de serviços.

³Fonte:< <http://www.travelinn.com.br/2009/Default.asp> > Acessado em: 12 de julho de 2011.

⁴Fonte:< <http://www.slavierohoteis.com.br/home/home.asp> > Acessado em: 12 de julho de 2011.

⁵Fonte:< <http://www.georgev.com.br/index800port.html> > Acessado em: 12 de julho de 2011.

⁶ Empreendimento imobiliário que oferece hospedagem de longa permanência, ou moradia.

CAPÍTULO 1 *STAKEHOLDERS*: UMA GESTÃO COMPARTILHADA

A relação entre as organizações e a sociedade está cada vez mais modificada, novas demandas têm sido colocadas para as empresas, e os estudos organizacionais têm-se preocupado em entender e discutir as implicações dessas relações a partir da convergência de interesses no desempenho organizacional. Tais modificações têm ocorrido em função das transformações mundiais provocadas pela revolução tecnológica da informação e pela globalização. No novo contexto de economia globalizada as perspectivas destacam mudanças em termos de estratégias organizacionais, as empresas precisam considerar um posicionamento de longo prazo, visando à competência de planejamento e gestão estratégica para momentos de maior turbulência.

A avaliação da postura estratégica organizacional é um processo discutido por vários autores. Os estudos sobre *stakeholders* ressaltam a importância na interação da organização com os diferentes grupos de interesse, visando desenvolver ações específicas de relacionamento e engajamento com seus principais grupos de influência para estabelecer conexões estratégicas de sustentabilidade nos negócios em longo prazo.

1.1. Conceito e Classificação dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* tem sido amplamente discutida e analisada por diversos pesquisadores e estudiosos do tema, tendo em vista sua relevância para a gestão no processo de planejamento organizacional, porém ainda não há um consenso sobre o conceito. A abordagem tem o foco no relacionamento estratégico entre a organização e seus grupos de interesse, fornecendo elementos para que a empresa defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento como parte de um processo estratégico e contínuo de administração. Robert Edward Freeman, um dos principais pesquisadores da gestão dos *stakeholders*, possui formação inicial em filosofia, tem se destacado nos estudos e discussões referente ao relacionamento entre as organizações e os diferentes grupos que interagem com a mesma, o estudioso vem aprimorando sua pesquisa desde 1963.

Em estudos, Freeman e Reed (1983), definem *stakeholders* como “aqueles grupos cuja inexistência de suporte acarretaria o fim da existência da organização”. O livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*; Freeman (1984) considera *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta, ou pode ser afetado, pela realização e alcance dos objetivos da organização. O autor relata que o termo foi utilizado pela primeira vez em um memorando interno no *Stanford Research Institute* (SRI) sendo criado para contrariar a visão de que o acionista seria o único grupo do qual a organização deveria ter uma maior atenção. O

memorando destacou que estratégias de sucesso são aquelas que integram os interesses de todos os *stakeholders*, e não os interesses de apenas um grupo.

Assim, *stakeholder* foi inicialmente definido como "aqueles grupos que sem o apoio, a organização deixaria de existir". A lista de *stakeholders* incluía originalmente os acionistas, empregados, fornecedores, clientes, financiadores e a sociedade. O termo *stakeholder* foi definido por Donaldson e Preston (1995) como um grupo de pessoas com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes nas atividades organizacionais.

Nas pesquisas realizadas por Carroll, Buchholtz (2003) é apontado que, para compreender o conceito de *stakeholder*, deve se entender primeiro o significado de *stake* – que é o envolvimento de um indivíduo ou um grupo que participa de determinada decisão, seja ela por interesse, direito ou por reivindicação. Portanto, pode se verificar diferentes tipos de *stakes*.

*A stakeholder is an individual or a group that has one or more of the various kinds of stakes in a business. Just as stakeholders may be affected by the actions, decisions, policies, or practices of the business firm, these also may affect the organization's actions, decisions, or practices" (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003, p. 70)*⁷

Conforme Carroll, Buchholtz (2003, p.70) o envolvimento por interesse ocorre quando um indivíduo ou um grupo é afetado por uma decisão e este tem interesse nesta decisão. O envolvimento por direito é dividido em dois - direito legal: quando um indivíduo ou grupo possui um direito legal para ser tratado de certa maneira, ou de ter um direito particular protegido. E o direito moral: quando um indivíduo ou um grupo acredita ter direito moral para ser tratado de certa maneira, ou de ter um direito particular protegido. E o envolvimento por propriedade ocorre quando um indivíduo ou um grupo tem um título legal de um ativo ou de uma propriedade.

Numa recente pesquisa Coradini, Sabino, Costa (2010), apontam os resultados de investigações anteriores relacionadas à teoria dos *stakeholders*, assim como os principais autores que norteiam o tema, conforme quadro que se segue:

⁷ *Stakeholder* é um indivíduo ou um grupo que tem um ou mais dos vários tipos de *stakes* em um negócio. Justamente como *stakeholders*, eles podem ser afetados pelas ações, decisões, políticas ou práticas dos negócios da empresa, estes *stakeholders* também podem afetar as ações, decisões, políticas ou práticas da organização. (CARROLL, BUCHHOLTZ, 2003, P. 70, tradução da autora).

Autor	Natureza do estudo
Stanford Research Institute - SRI (1960)	Gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes <i>stakeholders</i> , de modo a obter seu comprometimento.
Freedman; Reed (1983)	“qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização”.
Freeman e Reed (1983)	Partes interessadas (<i>stakeholders</i>) afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais.
Clarkson (1995)	Desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos <i>stakeholders</i> .
Stoner e Freeman (1995)	Classificam os <i>stakeholders</i> dentro do ambiente de ação direta e indireta.
Donaldson e Preston (1995)	Eficácia da gestão dos <i>stakeholders</i> é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de performance.
Donaldson e Preston (1995)	Dividiram em três abordagens: descritiva, instrumental e normativa.
Freeman e Liedtka (1997)	Comportamento de longo prazo dos <i>stakeholders</i> , que adquirem.
Stanford Research Institute - SRI (1960)	Gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes <i>stakeholders</i> , de modo a obter seu comprometimento.
	Produtos de uma organização, implica a repetição desse comportamento.
McGee (1998)	Avaliar o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a performance organizacional.
Metcalf (1998)	A abordagem dos <i>stakeholders</i> possui conceitos diferentes devido ao efeito da cultura local.
Hillman e Keim (2001)	A relação entre o valor do acionista, a administração dos <i>stakeholders</i> e o resultado da participação social.
Whittington (2002)	O principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a essas partes – seus <i>stakeholders</i> .
Sender; Fleck (2004)	A administração das relações com os <i>stakeholders</i> é essencial no longo prazo para o bom funcionamento das organizações
Sharma e Henriques (2005)	Tipos de influência dos <i>stakeholders</i> afeta os tipos de práticas sustentáveis que aquelas empresas utilizam quando da definição

Quadro 1 – *Stakeholders* - Estado da arte

Fonte: CORADINI, SABINO, COSTA (2010).

A abordagem dos *stakeholders* tem sido investigada por diversos pesquisadores, como Clarkson (1995) que observa o desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos

de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos *stakeholders*. Donaldson e Preston (1995) que estudam a eficácia da gestão dos *stakeholders*, dizem que a gestão é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de desempenho. Rowley (1997) entende que os *stakeholders* são grupos ou pessoas que influenciam o contexto organizacional da empresa. Sugerindo que a reação das organizações a essa influência, constitui uma via de mão dupla, compreendendo o tipo de influência exercida pelos *stakeholders*, e como as organizações respondem ou se adéquam a essas influências.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), cada tipo de empreendimento tem diferentes grupos com diferentes reivindicações, cabendo assim a realização da análise destes grupos para minimizar suas implicações, considerando que a empresa deve buscar conhecê-los a fim de elaborar estratégias e um planejamento compatível. Freeman (1984, p. 34) argumenta que:

Although there are many definitions of "strategy," "policy," "planning" and the variants of each, the basic idea is that planning and policy are concerned with the configuration of an organization's resources in relationship to its external environment. The concept of strategic planning is inherently connected with setting some direction for the organization, based on an analysis of organizational capabilities and environmental opportunities and threats. Thus, adequate information about the environment, past and future changes and emerging strategic issues and problems is vital to an effective corporate planning or policy-making process. As planning moved from reactive policy making to proactive strategy formulation the need for "environmental scanning" increased. (FREEMAN, 1984, p.34)⁸

Os *stakeholders* têm interesse no funcionamento da empresa pelos mais variados motivos. Em 2004, Freeman incorporou a abordagem de *stakeholders* as seguintes premissas: princípio da responsabilidade: em que as empresas são gerenciadas de acordo com os interesses dos *stakeholders*, princípio da responsabilidade do diretor: onde os diretores da organização agem com o bom senso na gestão dos negócios, pensando no princípio da responsabilidade do *stakeholder*; princípio do recurso do *stakeholder*: onde os grupos de interesse colocam processos contra os diretores da organização, se não cumprirem com o princípio da responsabilidade. Freeman (2004) salienta que os gestores devem considerar os

⁸ Embora existam muitas definições para "estratégia", "política", "planejamento" e as variantes de cada um, a idéia básica é que o planejamento está preocupado com a configuração de recursos de uma organização em relação ao seu ambiente externo. O conceito de planejamento estratégico está inerentemente ligado à imposição de algumas direções para a organização, baseada em uma análise das capacidades organizacionais, oportunidades e ameaças ambientais. Assim, a informação adequada sobre o meio ambiente, do passado, mudanças futuras e emergentes, questões estratégicas e problemas são fundamentais para um efetivo planejamento corporativo ou processo de decisão política. Como o planejamento mudou de uma política reativa para a formulação de estratégias proativas, aumentou a necessidade de uma melhor sondagem ambiental. (FREEMAN, 1984, p.34, tradução da autora).

stakeholders e explicitar estratégias para lidar com as diferentes demandas que podem interagir mais cedo ou mais tarde com a organização, levando em consideração os efeitos das suas ações sobre os demais grupos bem como os efeitos potenciais recíprocos. Pensando em um apart-hotel, pode-se tomar como exemplo uma associação de moradores que queira compensações pela instalação do empreendimento na comunidade.

O cultivo e a preocupação com relacionamento da organização e seus *stakeholders* é uma forma de inteligência competitiva, permitindo que a empresa detecte sinais prematuros de problemas ou questões que estão prestes a ocorrer. Para Junqueira; Wada (2011):

O envolvimento das organizações com seus grupos de interesses requer conhecimento para que se tenha uma relação que seja construtiva e produtiva para os envolvidos no negócio. Compreender as expectativas da sociedade em relação à conduta social e ética das organizações se tornou essencial, a pressão exercida por grupos que podem estar ligados, direta ou indiretamente, ao negócio já é uma realidade. (JUNQUEIRA; WADA, 2011, p. 104).

De acordo com Domenico (2007), raciocinando a partir do ponto de vista da gestão, o sucesso da empresa depende de como a organização gere suas relações com os diversos públicos de interesse. À medida que os gestores compreendem a importância do desenvolvimento contínuo de recursos internos e externos, a análise de *stakeholders* torna-se um elemento importante no desenvolvimento de estratégias, avaliando as necessidades e preocupações e incorporando as ideias e percepções de suas partes interessadas. Para Frooman (1999), é importante observar as seguintes questões:

1. Quem são eles? (atributos dos *stakeholders*)
2. O que eles querem? (finalidade dos *stakeholders*)
3. Como eles vão tentar conseguir o que querem? (métodos utilizados pelos *stakeholders*).

A tendência é que entre as diversas abordagens haja um consenso, onde os *stakeholders* implicam em mutualidade e reciprocidade de ação. Para classificar os *stakeholders*, Freeman (2004) categorizou os grupos em investidores, (financiadores e acionistas), empregados, clientes, fornecedores e a comunidade, sendo incluído neste último grupo todas as partes interessadas que não se encaixam nos anteriores. Considerando o entendimento amplo de *stakeholders*; Clarkson (1995) propõem uma divisão dos *stakeholders* em primários e secundários:

A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern. Primary stakeholder groups typically are comprised of shareholders and investors, employees,

*customers, and suppliers, together with what is defined as the public stakeholder group: the governments and communities that provide infrastructures and markets, whose laws and regulations must be obeyed, and to whom taxes and other obligations may be due. There is a high level of interdependence between the corporation and its primary stakeholder groups. (CLARKSON, 1995, p.106)*⁹.

Definindo os *stakeholders* secundários, Clarkson (1995) aponta os grupos que não mantêm um relacionamento contratual com a empresa. Porém, salienta que é preciso buscar um equilíbrio entre estes grupos e a organização. Visando que estes podem torna-se críticos em algum momento e passe a afetar as atividades da empresa.

*Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival. The media and a wide range of special interest groups are considered as secondary stakeholders under this definition (CLARKSON, 1995, p.107)*¹⁰.

Para Wood (1990) *apud* Gonçalves et al. (2007), é importante classificar os *stakeholders* de acordo com o seu grau de importância para a organização, levando em consideração: a) A identificação dos grupos e seus respectivos interesses; b) A avaliação das relações entre esses grupos e a empresa, bem como entre eles próprios; c) A incorporação dos tempos e processos em uma série de mapas que ilustrem as mudanças nas composições e forças que influenciam os grupos de *stakeholders* da organização.

De acordo com Mitchell et al (1997), as organizações podem identificar seus *stakeholders* através de três características: poder: no que se refere à posse ou obtenção de recursos coercitivos, como forma e imposição em relação à organização, legitimidade: no que se refere 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 e definições, socialmente definidas, urgência: no que se refere às relações entre os gestores e os *stakeholders*, como ações de natureza imediata que causam impacto na organização. Porém,

⁹ Os *stakeholders* primários são aqueles grupos cuja inexistência de participação e interesse contínuo, a empresa não poderia sobreviver. Esses grupos compreendem os acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, clientes e, ainda, os *public stakeholders*, isto é, o governo e a comunidade que provêm infraestrutura e mercado, que estabelecem e fazem cumprir as leis e regulamentações e a quem são devidos impostos e outras obrigações. Existe um alto nível de interdependência entre a organização e os *stakeholders* primários. (CLARKSON, 1995, p.106, tradução da autora).

¹⁰ Os *stakeholders* secundários são definidos como os grupos que influenciam ou são influenciados pela empresa. Cujas relações não são reguladas por contratos nem são essenciais para a sobrevivência dela, mas podem se tornar críticos em situações específicas. A mídia e alguns grupos com interesses específicos fazem parte desse grupo (CLARKSON, 1995, p.107, tradução da autora).

duas condições devem ser observadas: percepção do tempo e a importância do *stakeholder*. Neste pensamento; Mitchell et al. (1997), destacam que através dos atributos de poder, urgência e legitimidade existe a possibilidade de haver três grupos de *stakeholders*: latentes - os grupos que possui um dos três atributos, conforme quem os avalia, formados pelos tipos: adormecidos, discricionário ou reclamante. O grupo formado pela interseção de dois grupos de interesse: dominante, perigoso e dependente, tendo dois dos três atributos possíveis. E o definitivo, que é formado pelos grupos que possuem os três atributos.

- *Stakeholder* Adormecido: é aquele que tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e assim seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa. Entretanto, a gestão deve conhecer *stakeholder* para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo.
- *Stakeholder* Arbitrário: é aquele que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa e nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais receptivos.
- *Stakeholder* Reivindicador: quando o atributo mais importante na administração do *stakeholder* for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não devem atrapalhar tanto a empresa, porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obterem um segundo atributo.
- *Stakeholder* Dominante: é aquele que tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
- *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.
- *Stakeholder* Dependente: é aquele que tem alegações com urgência e legitimidade, porém dependem do poder de outro *stakeholder* para verem suas reivindicações sendo levadas em consideração.
- *Stakeholder* Definitivo: quando o *stakeholder* possui poder e legitimidade ele praticamente já se configura como definitivo. Quando, além disso, ele alega urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse.

A gestão dos *stakeholders* assumiu diferentes abordagens nas pesquisas de Donaldson e Preston (1995), propondo que o conceito original de grupos de interesse, fosse entendido a partir de quatro perspectivas: descritiva, instrumental, normativa e gerencial.

- Descritiva: aponta os grupos de interesse e como são definidos, descrevendo a maneira de interação e gerenciamento das relações entre a empresa e os *stakeholders*. Domenico (2007) aponta que a teoria descritiva, busca compreender como a importância dos *stakeholders* percebida pelas empresas pode influenciar na interação com os grupos de interesse.
- Instrumental: visa demonstrar para os gestores como administrar os recursos, objetivando resultados vantajosos para organização. A teoria auxilia na escolha e na ação dos gerentes com os diversos grupos de interesse.
- Normativa: analisa o porquê das empresas considerarem os *stakeholders* em seus negócios e as relações entre os grupos de interesse e a organização. Ressaltando o relacionamento com clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas, como princípio de interação. Observando que as relações entre os *stakeholders* devem ser determinadas pelo que todos os grupos de interesse entendam como normativo para o relacionamento.
- Gerencial: trata da gestão do negócio como um todo. Recomenda atitudes, estruturas e práticas, atentando para a manutenção de relações e equilíbrio de interesses dos grupos que afetam e são afetados pelos objetivos da organização ao longo do tempo.

Freeman (2004) diz que a teoria dos *stakeholders* deve pode ser entendida como uma proposta que leva as organizações a contribuir com uma melhor sociedade, ressaltando que a teoria dos *stakeholders* é simplesmente gerencial. O autor alerta para três pontos que influenciam o desenvolvimento organizacional: (a) O entendimento do comportamento, valores, histórico e contexto de cada *stakeholder*; (b) Entender como acontecem às relações com os *stakeholders*, através da organização, dos procedimentos operacionais e do contato cotidiano; (c) Manutenção contínua dos interesses dos *stakeholders*. Observa-se que o atual ambiente competitivo difere daquele que o foco principal dos gestores era apenas os investidores, fornecedores e clientes, onde não havia o interesse, ou necessidade de se olhar para fora das organizações. Domenico (2007) destaca que a diferença entre a teoria dos *stakeholders* e as demais teorias organizacionais, esta na manutenção e no equilíbrio entre os

interesses de diversos públicos, em detrimento da visão tradicional, onde existe uma maior preocupação com os interesses apenas daqueles que investem na empresa.

A Teoria dos *Stakeholders* analisa o ambiente macro-organizacional, ampliando o pensamento estratégico e o ambiente competitivo. A análise reflete mudanças no planejamento estratégico, direcionando e posicionando as empresas para obter vantagem competitiva, através da criação de valor, tornando as relações um requisito para o sucesso continuado, exercendo uma crescente influencia na eficácia com que a empresa responde a desafios ambientais e internos.

1.2. Gestão estratégica baseada em *stakeholders*

De acordo com Certo; Peter (1993, p. 5-6) a administração estratégica tem evoluído através do tempo, e como resultado existe uma falta de consenso sobre o que precisamente o termo significa. Apesar do impasse Certo; Peter (1993) consideram a administração estratégica como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Freeman (1984, p. 5) observa que na década de 1980 os negócios eram feitos com o foco nos interesses dos acionistas, no relacionamento com os fornecedores, na transformação do produto e na venda para o cliente final. Com isso, Freeman (1984) propôs um mapa o chamando de “Gestão dos *Stakeholders*”, em que todos os grupos ou indivíduos que afetam, podem afetar ou são afetados, pela realização dos objetivos da empresa, são considerados.

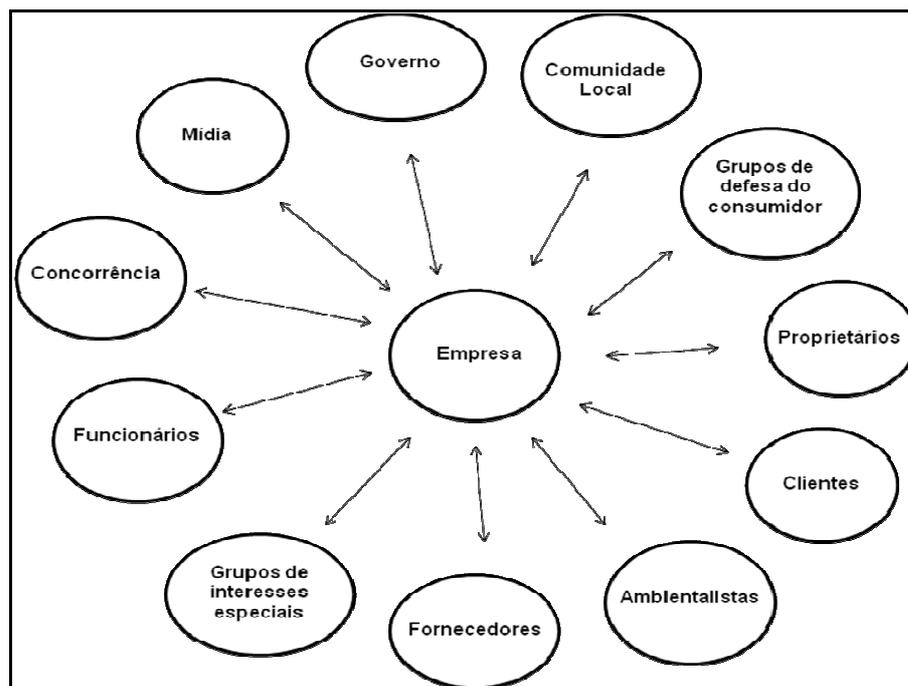


Figura 1 – Gestão dos *Stakeholders*

Fonte: Freeman (1984, p.25) Adaptado e traduzido pela autora.

De acordo com Freeman (1984), os gestores passaram a perceber que para obter sucesso, as empresas precisam satisfazer simultaneamente todos os grupos de interesse. É necessário compreender que se vive em uma sociedade interdependente e conectada, que demanda uma análise contínua das condições mutáveis do ambiente em que a organização se encontra, para que se possam ajustar as decisões estratégicas sob o olhar dos envolvidos com a empresa.

Considerando que a gestão baseada na análise de *stakeholders* tem como fator de sucesso o gerenciamento dos grupos de interesse da organização Ansoff; McDonnell (1993) apontam que existe uma grande necessidade de compreender quais os *stakeholders* mais relevantes dentro de cada setor, pois a empresa que tem dificuldade em atender de maneira satisfatória as expectativas de seus *stakeholders* pode comprometer o seu sucesso e sua sobrevivência no mercado.

[...] A empresa está ficando cada vez mais subordinada a limitações legais, pressões sociais e ao envolvimento de grupos internos e externos não gerenciais em suas decisões e atividades. Assim, de um problema periférico, o relacionamento com a sociedade está se transformando num problema crucial. Além das estratégias empresariais e de recursos, as empresas tenderão cada vez mais a formular estratégias sociais. O primeiro passo nesse processo de formulação é a categorização das diversas influências sociopolíticas em grupos de influência estratégica (GIEs) específicos e diferentes. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.86)

Nessa linha de pensamento, Freeman (1984, p.53) sugere três passos:

First of all, we must understand from a rational perspective, who are the *stakeholders* in the organization and what are the perceived stakes. Second, we must understand the organizational processes used to either implicitly or explicitly manage the organization's relationships with its *stakeholders*, and whether these processes "fit" with the rational "*stakeholder* map" of the organization. Finally, we must understand the set of transactions or bargains among the organization and its *stakeholders* and deduce whether these negotiations "fit" with the *stakeholder* map and the organizational processes for *stakeholders*. (FREEMAN, 1984, p.53)¹¹.

Os *stakeholders* podem exercer forças no ambiente estratégico externo e interno de uma empresa, as formas de resistência representam um grande desafio para os gestores, a

¹¹ Primeiro de tudo, devemos compreender a partir de uma perspectiva racional, quem são os *stakeholders* da organização e quais são os riscos percebidos. Em segundo lugar, temos de compreender os processos organizacionais utilizados de forma implícita ou explicitamente para gerenciar as relações da organização com seus *stakeholders*, e se estes processos se "encaixam" com o mapa racional dos *stakeholders* da organização. Finalmente, devemos entender o conjunto de operações ou negócios entre a organização e seus *stakeholders* e deduzir se estas negociações "encaixam" com o mapa e processos organizacionais para os *stakeholders*. (FREEMAN, 1984, p.53, tradução da autora).

empresa precisa conhecer os grupos que podem contribuir ou prejudicar os negócios e estar preparada para reagir, evitando ações negativas e fortalecendo as relações.

De acordo com Ansoff; Mcdonell (1993) a administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

Para assumir decisões estratégicas, é importante que os gestores tenham uma visão clara do negócio, para que a organização tenha a possibilidade de desenvolver um planejamento que vise à adaptação dos objetivos ao ambiente externo e interno da empresa. De acordo com Certo; Peter (1993, p. 13-14) a administração estratégica é definida como um processo, ou uma série de etapas conforme figura 2:

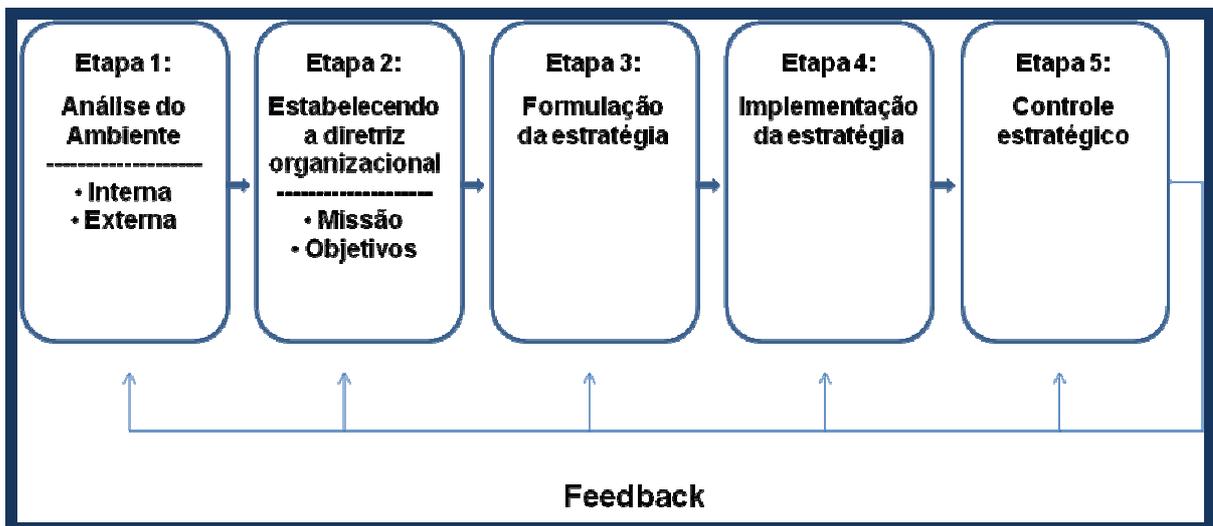


Figura 2 – Principais etapas do processo de Administração estratégica
Fonte: Certo; Peter (1993, p.14).

1. **Execução de uma análise do ambiente:** processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os fatores internos e externos á organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização dos objetivos da empresa.
2. **Estabelecimento de uma diretriz organizacional:** determinar a meta da organização. Existem dois indicadores principais de direção para os quais a organização é levada: a missão, que é a finalidade de uma organização ou a razão pela qual ela existe. E os objetivos, que são as metas que as organizações têm.

3. **Formulação de uma estratégia organizacional:** definir um curso de ações com vista a garantir que a organização alcance seus objetivos.
4. **Implementação da estratégia organizacional:** colocar em ação as estratégias desenvolvidas.
5. **Exercícios do controle estratégico:** Concentra-se na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica, para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Conforme Certo; Peter (1993) a administração estratégia é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Observando que os administradores devem ser criativos para projetar e operar os sistemas de administração estratégica e flexíveis o bastante para adaptar seus usos as circunstâncias organizacionais com que se defrontam.

De acordo com Kluyver, Pearce II (2007), ao determinar os objetivos da empresa, os gestores devem conhecer os direitos legítimos dos seus *stakeholders*. Pois cada um desses grupos tem razões para querer que a empresa satisfaça as suas necessidades. Os acionistas buscam por retorno financeiro. Funcionários buscam satisfação no trabalho. Consumidores buscam por uma boa relação custo-benefício. Fornecedores requerem compradores confiáveis. O governo espera pelo cumprimento das leis. Os sindicatos anseiam pelos benefícios dos associados. Os opositores esperam uma concorrência justa. A comunidade local deseja que a empresa seja um membro responsável. E o público em geral espera que a empresa melhore a sua qualidade de vida.

A análise de *stakeholders* confere aos gestores uma forma de gerenciamento, voltada para as operações e processos de planejamento estratégico os levando a adotar um programa sustentado, com foco no relacionamento com seus diversos grupos de interesse. Permitindo que a organização desenvolva um conjunto de estratégias que estabeleçam uma estrutura de grupo, delineando papéis e estipulando relacionamentos entre as partes interessadas.

De acordo com Freeman e Mcvea (2001), o ponto principal dessa classificação é o *stakeholder* considerado definitivo pelos gestores das organizações, com características de grupo que some poder, urgência e legitimidade, estando no centro das atenções dos dirigentes e podendo influenciar diretamente nas tomadas de decisão. Sendo esse *stakeholder* cujos interesses devem ser gerenciados com maior atenção. Freeman (1984, p. 60) aponta uma análise a partir de um quadro dividido em duas partes:

1. A primeira categoriza os *stakeholders* por “interesse” ou “influência”, demonstrando os interesses dos múltiplos *stakeholders* - nessa posição está a participação dos acionistas (proprietários), participação de mercado (clientes e fornecedores) e outros influenciadores (governos).
2. A segunda parte categoriza os *stakeholders* em termos de “poder” - poder de voto, poder econômico e poder político. Observa-se que os acionistas têm poder de voto, votando contra a administração, os clientes e fornecedores têm poder econômico, através de medidas de consumo de outra empresa, e o governo tem poder em termos político.

PODER INFLUÊNCIA	Poder de voto	Poder Econômico	Poder Político
Participação Acionária	Acionistas Diretores Interesses minoritários		Acionistas dissidentes
Participação de Mercado		Fornecedores Detentores da dívida Clientes Sindicatos	Governos Locais Governos Estrangeiros Grupos de consumidores Sindicatos
Influenciadores ¹²	Governos Diretores Externos	Órgãos ambientais Órgãos de saúde	Associações comerciais Governos Grupos de defesa do consumidor

Quadro 2 – Grade de influência e poder dos *stakeholders*.

Fonte: Freeman (1984, p.63) Adaptado e traduzido pela autora.

A grade de *stakeholders* assiste aos gestores no planejamento estratégico, tomando como base as diversas influências que as partes interessadas podem exercer sobre o objetivo da organização. Cada empresa tem a sua grade de grupos de interesse, a dinâmica dos interesses e das forças de cada grupo, implica em conexões que podem gerar conflitos e competições, por isso é importante que os gestores gerenciem os diferentes papéis desempenhados pelos diversos *stakeholder*. Freeman (1984) aponta que um mesmo *stakeholder* pode desempenhar mais de um papel para diferentes grupos de influência, a exemplo de um colaborador que apesar de trabalhar na organização, pode ser cliente, consumindo o produto ou serviço ofertado pela mesma.

¹² Alguém que tem interesse no que a empresa faz, por ser afetado de alguma forma, mesmo que não diretamente.

Porter (1999) analisa que a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes, as forças competitivas vão bem mais além dos combatentes estabelecidos, os clientes, fornecedores, entrantes em potencial e os produtos substitutos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor. A identificação dos diversos *stakeholders* auxilia a empresa na adaptação da arquitetura organizacional e no ambiente em que estão colocadas, considerando as necessidades dos grupos de interesse e a adaptação de suas atividades, direcionando seus produtos, serviços, processos e modelos organizacionais.

A mudança no pensamento estratégico reflete em um redirecionamento de foco empresarial, levando os gestores a uma construção de competências essenciais que transcendem os limites dos negócios tradicionais. Freeman (1984, p. 93) aponta três frentes de análise: análise dos *stakeholders*, análise dos valores da empresa e questões sociais, visando a importância de um pensamento estratégico concentrado em uma abordagem diferente que agregue valor ao cliente, fornecendo uma base para uma vantagem competitiva duradoura.

Como as necessidades de vários *stakeholders* podem entrar em conflito, é importante que os gestores equilibrem as demandas. Freeman (1984, p.102) considera cinco tipos que devem ser observados pelos gestores em seu processo de planejamento: a) Estratégia com foco em um ou alguns *stakeholders* específicos; b) Estratégia dos *stockholders* (acionistas); c) Estratégia utilitarista - otimizando o bem-estar dos grupos de interesse; d) Estratégia *Rawlsiana* - valores orientados para a liberdade e igualdade de oportunidades para todas as partes interessadas; e) Estratégia da simetria – onde a empresa busca minimizar os conflitos com a comunidade local e identifica os interesses da organização com a comunidade. É importante uma gestão que assuma uma perspectiva ampla, não maximizando os interesses de alguns *stakeholders* em detrimento dos outros, podendo colocar em risco o sucesso da empresa.

Chegar ao futuro é um processo de aproximação sucessiva. Da mesma forma que especificar insuficientemente o futuro envolve grande risco – uma empresa satisfeita com um ponto de vista vago e pouco desenvolvida sobre o tamanho e a forma das arenas de oportunidade emergentes ver-se-á ameaçada por concorrentes com visões mais nítidas – pois há também um grande risco de ser específico demais em relação ao futuro – uma empresa que não reconheça o limite do que realmente se pode conhecer sobre o futuro provavelmente tomará a direção errada. (PRAHALAD, HAMEL, 2005, p. 139).

Freeman (1984) sugeriu um procedimento gerencial chamado “Auditoria dos *Stakeholders*”, no qual possibilita aos gestores identificar a força de influência dos

stakeholders sobre os negócios, abrangendo os aspectos do ambiente de negócios por completo.

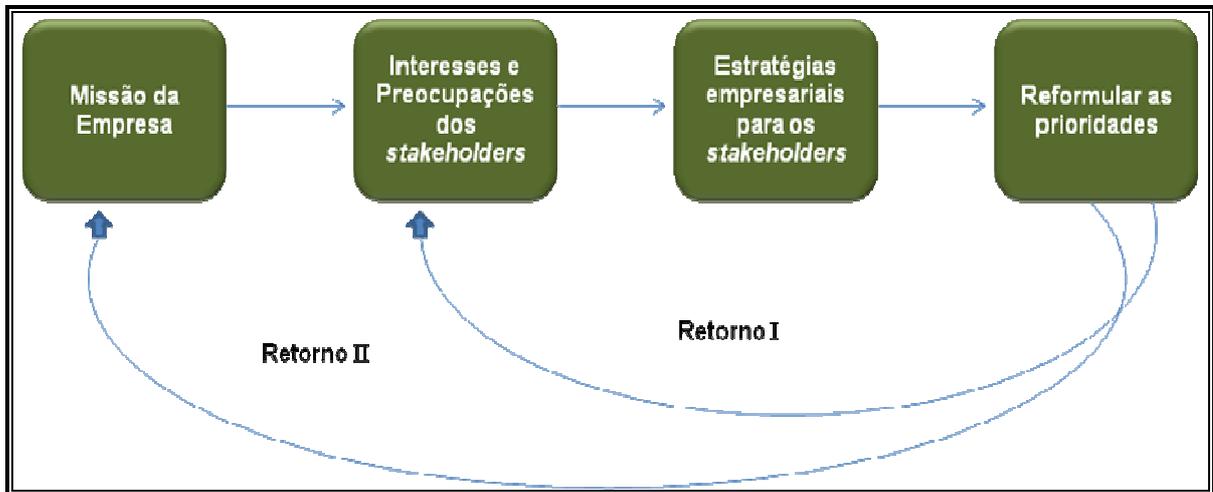


Figura 3 – Auditoria dos *Stakeholders*

Fonte: Adaptado de Freeman (1984, p.112) Adaptado e traduzido pela autora.

A auditoria proposta por Freeman (1984) contempla as seguintes estratégias:

- I. Indicar a missão corporativa,
- II. Identificar interesses e preocupações dos *stakeholders*,
- III. Avaliar estratégias empresariais para os *stakeholders*,
- IV. Adaptar prioridades conforme *stakeholders*.

A auditoria dos *stakeholders* orienta aos gestores na determinação das vantagens competitivas da empresa no mercado, os fatores críticos de sucesso e o ambiente concorrencial, potencializando os seus pontos fortes e corrigindo os seus pontos fracos na adaptação da organização ao mercado. Freeman (1984, p.112) Alerta que auditoria não deve ocorrer de forma rígida, é importante que alguns processos sejam retrocedidos, para que os gestores percebam o ambiente de acordo com as influências dos seus diversos *stakeholders*.

Refletindo sobre a gestão dos meios de hospedagem, observa-se que uma das principais preocupações dos gestores são as necessidades e interesses de seus hóspedes. Nesse contexto, o processo de auditoria possui a sensibilidade de avaliar o comportamento não só dos hóspedes como de todos os grupos de interesse que compõem a realidade interna e externa da organização, garantindo um planejamento estratégico mais sustentável.

Para que os gestores identifiquem os grupos de *stakeholders* que irão impactar na prática dos objetivos da empresa; Freeman (1984) propõe uma matriz *Stakeholders /Sucesso* nos negócios, esta matriz permite que os gestores identifiquem os *stakeholders* que podem

causar impacto nos objetivos da organização, reunindo os grupos de interesse e relacionando as características e influências destes grupos, além disso, auxilia na compreensão dos *stakeholders* que não são evidentes.

Negócios <i>Stakeholder</i>	Negócio A	Negócio B	Negócio C		Negócio N
Funcionários	5	2	1		3
Sindicatos	5	2	1		4
Acionistas	2	1	5		2
Governo	1	5	5		1
Fornecedores	3	5	1		3
Clientes	1	1	5		1
Bancos	N/A	1	3		2
Grupos Ativistas	N/A	4	4		3

Figura 4 – Matriz *Stakeholders* /Sucesso nos negócios

Fonte: Adaptado de Freeman (1984, p.113) Tradução da autora.

- 1 – Extremamente importante para o sucesso do empreendimento,
- 3 – Importante para o sucesso do empreendimento,
- 5 – Nada Importante para o sucesso do empreendimento,
- N/A – Não se aplica, não é um *stakeholder* para o empreendimento.

A forma como a matriz será preenchida, dependerá do conhecimento dos gestores sobre cada grupo contemplado, sendo importante focar os *stakeholders* não evidentes. Através da matriz *Stakeholders* /Sucesso nos negócios, os gestores podem analisar as tendências de seu ambiente, além das competências e recursos de que a organização dispõe como parte integrante da estratégia de negócio e dos processos operacionais. Nesse sentido, os gestores abordam de maneira integrada o meio ambiente empresarial, proporcionando uma linha de atuação ética e responsável aumentando a vantagem competitiva no mercado global.

1.3. Ética e responsabilidade social corporativa

O atual mercado tem apresentado as organizações um contexto cada vez mais voltado para criação de valor entre a empresa e seus *stakeholders*, ampliando a busca pelo interesse

compartilhado, em que a ética e a responsabilidade social corporativa têm uma relação direta com o mundo dos negócios. Mas, afinal o que é a ética nos negócios? E responsabilidade social corporativa (RSC)? Basicamente ser ético é fazer o bem, agir de forma correta e qualquer ação que se distancie de tal perspectiva é imediatamente caracterizada como antiética. De acordo com Leisinger; Schmitt (2001) na ética empresarial considera-se almejavéis todas as condições que a empresa possa criar para melhorar a vida das pessoas, refletindo sobre as normas e valores dominantes da organização, estabelecendo que visem o lado humanitário, incluindo a responsabilidade e o compromisso. E para Ventura (2003), “numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.

A gestão dos *stakeholders* propõe que os valores da organização estejam além da rentabilidade, sugerindo que os gestores ampliem o seu planejamento estratégico, identificando os principais grupos de interesse e examinando as suas preocupações e reivindicações. Freeman et al (2010), analisa que a teoria dos *stakeholders* não está focada apenas em um conjunto isolado de problemas, o foco da teoria abre conexões para considerações sobre o negócio, seus propósitos, seu foco principal e suas operações diárias. Além de fornecer um conjunto de ideias em torno do qual se pode começar a ver o que significa para uma empresa se preocupar com a ética nos negócios. Para explorar as relações entre ética empresarial e os grupos de interesse, Freeman et al (2010, p. 197) faz um breve panorama da ética e da ética empresarial, sob três correntes distintas de pensamento: “*Actions – principles and rules; Agents – character; Outcomes – purposes and consequences*”.

- **Ações - Princípios e regras:** parte da vida moral, envolvendo o respeito e um conjunto de regras e princípios fundamentais em nossa conduta. Exemplo: não mentir, não trapacear ou roubar, ajudar os outros quando você pode.
- **A gentes – Personagem:** foco nas questões de caráter, especialmente da forma como nós nos tornamos uma pessoa boa ou criamos uma boa comunidade ou organização. Centra-se nas nossas ações, em questões como nossos comportamentos refletem sobre nós, se possuímos virtudes, como sendo justo, amável, confiável, ou prudente, ao invés de vícios, como sendo injusto, cruel, indigno de confiança.
- **Resultados - Efeitos e consequências:** foco nos resultados, preocupa-se com as consequências de nossas ações. A realização de ações que criam efeitos favoráveis sobre as metas, nem todas as ações vão produzir apenas bons resultados, mas um

aspecto fundamental da ética está em tentar criar resultados positivos, visando que os resultados e as consequências são uma parte essencial da vida moral.

A ética empresarial é definida por um conjunto de problemas distintos e muitas vezes separados do que os gestores planejam em seus planos de ação. Freeman et al (2010), aponta que na sua essência, a ética empresarial obriga-nos a considerar nossas ações, situando as questões de caráter e consequências fins com firmeza dentro do domínio do negócio.

No que se refere a responsabilidade social corporativa – RSC, Freeman et al (2010) reflete que após mais de meio século de pesquisa e debate, não existe uma definição amplamente aceita, muitos pesquisadores afirmam que a responsabilidade social das empresas tem sido usada em tantos contextos, que perdeu o sentido. A responsabilidade social corporativa engloba a relação da organização com os grupos de influência, pois as decisões empresariais têm impactos econômicos, sociais, ambientais e políticos na sociedade. Atualmente as empresas têm percebido que as ações de RSC podem afetar diretamente a organização mediante uma atitude socialmente irresponsável. De acordo com Oliveira (2008):

Apesar de a ação social ser importante em alguns casos, principalmente em países com grandes demandas sociais, ela não pode ser o único parâmetro para avaliar a responsabilidade social de empresas. Há muitas empresas que focam sua atuação de responsabilidade social em ações sociais, colocando-se como socialmente responsáveis. Porém, se a empresa, por exemplo, corrompe funcionários públicos, engana consumidores e tem trabalhadores informais, deixa a desejar em responsabilidade social, por mais que invista em ações sociais. Aliás, muitas empresas fazem investimentos vultosos em ação social para compensar problemas que têm em outras esferas, como ambiental, ética ou judicial. (OLIVEIRA, 2008, p. 67).

Observa-se que as organizações estão cada vez mais interessadas em RSC, visando às transformações no contexto em que atuam. Pois, a responsabilidade social corporativa tem sido considerada um elemento importante para o desenvolvimento dos negócios e para estabelecer relações positivas no mercado. De acordo com Ashley (2002, p. 03), o mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento.

Alguns autores versam sobre RSC, com a visão de que a responsabilidade das organizações é gerar lucro para os acionistas. O exemplo deste pensamento foi debatido pelo economista Milton Friedman (1970) apontando que é contrário a qualquer ação empresarial que não seja voltada aos interesses econômicos da empresa. Friedman (1970) diz que as corporações são propriedades privadas, por isso têm a responsabilidade auferir os maiores lucros possíveis ao longo do tempo para os seus acionistas.

Na renovação cultural do setor empresarial independente do segmento que atua, não há como desenvolver ações de RSC se esta prática não fizer parte da cultura e da gestão cotidiana da organização. De acordo com Freeman et al (2010), o objetivo da RSC é criar valor para os *stakeholders* chave, assumindo responsabilidades. E a responsabilidade implica em não separar a ética dos negócios, ou seja, as empresas e a sociedade estão entrelaçadas, promovendo um enfoque pragmático na gestão das relações com todos os *stakeholders* da organização como uma tarefa primordial para o sucesso.

As ações de RSC variam de acordo com o local e o setor de atividade da organização, não se tem uma lista de requisitos sobre o que uma empresa deve fazer para ser considerada socialmente responsável. De acordo com Oliveira (2008), através do diálogo entre os representantes das empresas e seus *stakeholders* as ações de responsabilidade social nas diversas dimensões vão sendo definidas.

Muitas vezes, uma empresa não tem como satisfazer a todas as demandas de todos os *stakeholders* ao mesmo tempo. Dessa forma, suas ações de RSC caminham para um balanço entre as demandas dos *stakeholders* e o que a empresa realmente pode empreender sem comprometer seu funcionamento a curto ou longo prazo, sempre mantendo o diálogo com os *stakeholders*. O contínuo dessa comunicação entre empresa e *stakeholders*, se feita de forma apropriada, vai criando um ambiente de confiança entre eles, fazendo com que a empresa tenha maior legitimidade ante os *stakeholders* para que seja considerada socialmente responsável. (OLIVEIRA, 2008, p. 70)

O autor salienta que a RSC ainda é uma ideia em evolução, talvez porque o conceito sempre estará se adaptando a mudanças ocorridas na sociedade e nas empresas. Pensando no ambiente de serviços; Castelli (2001, p.77) aponta que satisfazer as pessoas significa atender as suas necessidades, as necessidades de todas as pessoas com as quais a empresa tem necessariamente compromisso, tais como: empregados, clientes, acionistas e vizinhos (comunidade). Para tanto é preciso manter um relacionamento em longo prazo com elas para evitar o desequilíbrio, um sério entrave para a competitividade e sobrevivência da organização.

1.4. Gestão de serviços

O apart-hotel é um modelo de negócio que o principal foco está na prestação de serviços, com a finalidade de fornecer de hospedagem ou moradia, segurança, alimentação e demais benefícios inerentes à atividade do empreendimento. Porém, o atendimento bem feito é apenas o início de um caminho, que faz com que os clientes retornem ao empreendimento ou indiquem os seus serviços. De acordo com Fitzsimmons, J; Fitzsimmons M. (2005, p.30)

um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.

A qualidade e a excelência dos serviços têm sido discutidas nas últimas décadas, com intuito de desenvolver estratégias que levem as empresas a aumentar a sua lucratividade. Concentrando o foco sobre os aspectos gerenciais estratégicos, que se preocupa com questões a respeito do público que a organização deseja atender, criando características que satisfaçam as necessidades específicas do grupo de *stakeholders* clientes. De acordo com Carlzon (2005):

Aos empregados da linha de frente, o líder deverá conferir a autoridade para atender às necessidades e problemas do cliente individual. [...] os empregados da linha de frente devem ser adequadamente treinados para que estejam habilitados a responder às necessidades especiais de cada cliente com rapidez e cortesia. Redistribuindo as responsabilidades desta maneira, as empresas poderão maximizar suas “horas da verdade”. Os clientes felizes e satisfeitos se multiplicarão e, por conseguinte, uma importante vantagem competitiva estará assegurada. (CARLZON, p. 20, 2005).

Para Carlzon (2005), a “hora da verdade” é o momento em que o cliente entra em contato com o pessoal da linha de frente do atendimento, formando a imagem da empresa e gerando uma experiência que faz o cliente voltar ou não a utilizar os produtos e serviços da organização. Nesse sentido, Fitzsimmons, J; Fitzsimmons M. (2005, p.146) apontam que a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação de serviço, o contato com o cliente é referido como um momento verdade, onde a oportunidade de satisfazer ou não a necessidade do consumidor ocorre.

No artigo publicado por Parasuraman; Zeithami; Berry (1985), as dimensões da qualidade em serviços foram observadas através de várias categorias, e identificadas dez dimensões que os clientes ressaltam na qualidade dos serviços, conforme figura 4:

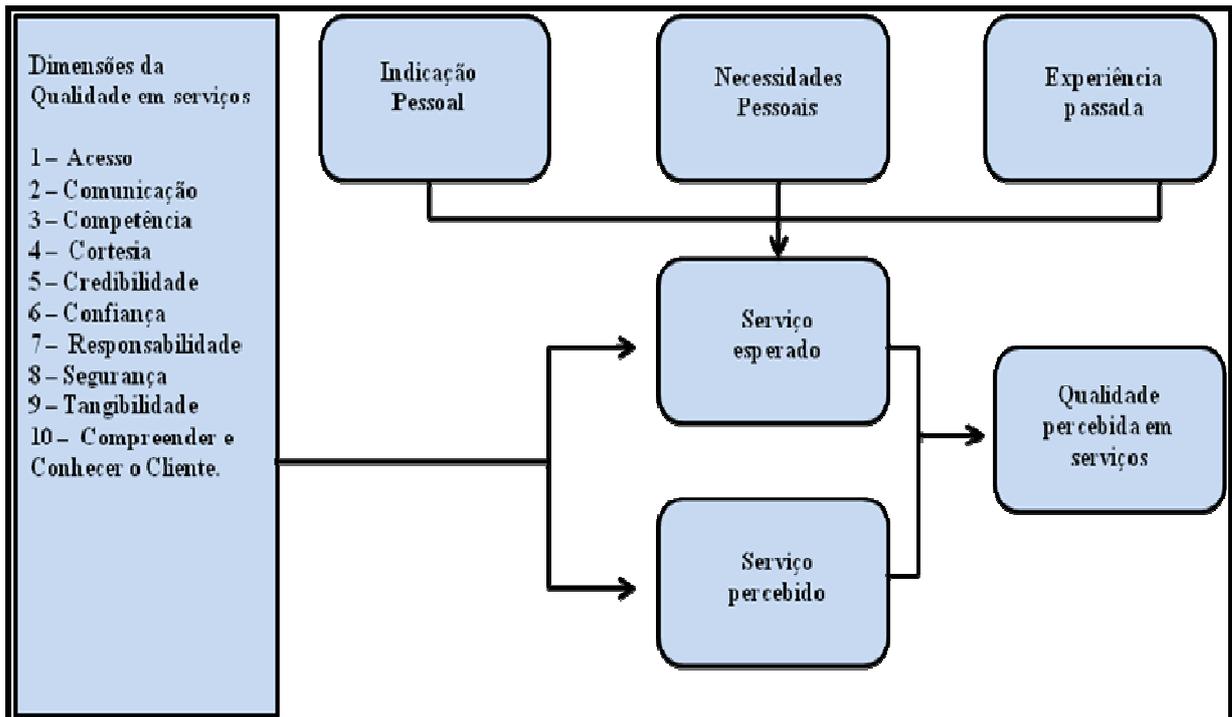


Figura 5 – Determinantes para percepção do serviço de qualidade

Fonte: Parasuraman; Zeithami; Berry (1985, p. 48) Adaptado e traduzido pela autora.

Neste modelo, o cliente possui expectativas prévias para cada um dos determinantes da qualidade em relação ao serviço a ser adquirido. Estas expectativas são comparadas com o seu julgamento de desempenho para cada dimensão de qualidade, durante e após o processo de prestação de serviço, formando a percepção de qualidade do serviço.

As dimensões são utilizadas para que o cliente faça julgamento sobre a qualidade dos serviços esperados e o percebido, avaliando a satisfação positiva ou negativa diante do serviço. A qualidade que um usuário percebe em um serviço está no balanço que este faz entre sua expectativa e o serviço prestado. (PARASURAMAN; ZEITHAMI; BERRY, 1985).

De acordo com Albrecht (2003, p. 182), “Uma estratégia de serviço é uma fórmula especial para a prestação do serviço; essa estratégia está especificamente vinculada a uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente e cria uma posição competitiva efetiva”. A estratégia de serviço explora o contexto das relações-chave, percebendo as situações especiais de clientes insatisfeitos ou com necessidades não atendidas são áreas nas quais existem oportunidades para colocar algo de especial no que a empresa faz. Para Albrecht (2003):

[...] Faz sentido encarar a estratégia de serviço como um conceito empresarial que oferece a possibilidade de gerar os resultados de que a empresa necessita [...] Isto normalmente leva a uma estratégia de excelência total de serviço, voltada para toda a comunidade de clientes, o que inclui consumidores residenciais, comerciais, o governo local e grupos de

interesses especiais, além das comissões que supervisionam as suas atividades. (ALBRECHT, p. 184, 2003)

A estratégia de foco reside na premissa de que a empresa serve de maneira mais efetiva, oferecendo uma melhor opção de conveniência, disponibilidade, confiabilidade, rapidez, preço e outros atributos importantes ao cliente. Nesse contexto, novas redes de inovação e conhecimento são criadas, com papel importante na sobrevivência e no crescimento das organizações. Com a globalização e a evolução da tecnologia como agentes impulsionadoras, o gerenciamento das relações de fornecimento de serviços exige uma visão global de toda a cadeia de fornecimento, desenvolvendo uma visão de futuro e dando importância às interfaces entre a área de operações e outros grupos de interesse da organização.

[...] É passado o tempo em que se considerava que à função de operações bastaria uma gestão de curto prazo, reativa e introspectiva, que olhava pouco para suas interfaces com outras funções, clientes e outros grupos de interesse internos e externos a quem servia, por quem era influenciada e a quem influenciava. (CORRÊA; CAON, 2002, p. 410)

Cada organização precisa constantemente ajustar os próprios limites para satisfazer as exigências e oportunidades em constante mutação. Para Fitzsimmons, J; Fitzsimmons M. (2005, p.41) “Não podem ocorrer avanços na administração de serviços sem uma análise do ambiente dos sistemas de serviços”. No contexto da gestão de serviços, é importante observar novas práticas que facilitem o relacionamento com os ambientes internos e externos da organização. As implicações para o gerenciamento surgem do fato de que as relações de fornecimento de serviços são inerentemente bidirecionais e raramente envolvem mais do que dois níveis de interação (FITZSIMMONS, J; FITZSIMMONS M. 2005, p.321), observa-se que o foco dos gestores de serviços está no cliente e nos fornecedores, tornando a relação estreita e direcionada. Os meios de hospedagem compreendem uma série de serviços e um dos principais fatores que contribuem para o desempenho desses empreendimentos é a qualidade dos serviços e a integração da organização com todos os grupos de interesse, segundo Corrêa; Caon (2002, p. 414-417) o objetivo de se assumir estratégias de operações é garantir que o gerenciamento dos processos esteja alinhado aos mercados que a organização pretende atingir. Para isso, é necessário incluir nos processos decisórios elementos externos à organização, como: clientes, concorrência, fornecedores, acionistas e outros grupos de interesse, preocupando-se com desenvolvimento em longo prazo e com a criação de competências para que a empresa tenha níveis sustentáveis de vantagem competitiva no mercado.

CAPÍTULO 2 APART-HOTEL

O setor de turismo inclui uma variedade de organizações e negócios interdependentes, é uma atividade que promove o desenvolvimento articulando diversos setores, entre eles o segmento de hospedagem. De acordo com Cavenaghi (2011, p. 121), “Os deslocamentos dos viajantes e as razões espaciais da fixação de meios de hospedagem no espaço urbano são consequências de um processo que envolve o conhecimento e a divulgação da cidade, e de sua lógica urbana”. A presença dos meios de hospedagem em uma cidade corresponde à proposta de satisfazer determinadas expectativas de mercado.

Partindo do pressuposto de que os meios de hospedagem têm como atividade fim receber, alojar e entreter observa-se que o modelo de negócio tende a se reestruturar constantemente, buscando acompanhar as mudanças e necessidade de seus clientes, visto que a satisfação do hóspede causa impacto direto na prosperidade do negócio. Na década de 70, houve a introdução de uma nova filosofia hoteleira no Brasil, com os incentivos fiscais e financiamentos ofertados no período. De acordo com Proserpio (2007):

O aumento da demanda por viagens e hospedagem acirrou a competição no setor, determinando a necessidade de ampliar as escalas de operação, baratear custos e diversificar locais de atuação e recepção de um número cada vez mais amplo de viajantes, que passam a se deslocar em ritmo e frequência cada vez maiores. Além das fusões e aquisições, as redes promoveram acentuado processo de expansão, diversificação e busca de novos mercados e, até mesmo, criação de novos destinos. (PROSERPIO, 2007, p. 55).

A diversificação e busca de novos mercados abriu a possibilidade de um novo modelo de negócio, e os apart-hotéis entraram no mercado com um moderno formato de hospedagem, moradia e investimento.

2.1. Origem e evolução

Para um melhor entendimento sobre a origem dos apart-hotéis é interessante observar a evolução desse modelo de negócio, através de um breve recorte temporal na história dos meios de hospedagem. De acordo com Andrade, Brito, Jorge (2000, p. 20) as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo surgem como marco inicial da hotelaria no Brasil. Com a chegada da corte portuguesa na cidade do Rio de Janeiro em 1808 e a abertura dos portos, muitos estrangeiros transitavam pela cidade criando a necessidade da construção de meios de hospedagem para acomodá-los. Em São Paulo um dos grandes impulsos do período foi à

construção da São Paulo Railway¹³, a construção do Hotel Términus e do Hotel Esplanada. Os autores ressaltam que os meios de transporte e sua evolução foram decisivos para o crescimento do setor de turismo no país.

De acordo com Proserpio (2007, p.67), em 1966, foi aprovado o decreto-lei nº 55, que criou a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) como empresa pública. E definiu uma política nacional do turismo, criando também o CNTUR – Conselho Nacional de Turismo, com a atribuição de formular, coordenar e dirigir a política nacional de turismo, trilhando estratégias de incentivo a entrada de novos capitais.

Seguindo a estratégia da política econômica vigente – segundo a qual o setor público incentivava a implantação de novos segmentos da matriz industrial, ainda não instalados no País – também ao setor de turismo e hospedagem eram oferecidos, por meio da EMBRATUR, incentivos a entrada de novos capitais, a partir da segunda metade da década de 1960, determinando a expansão das redes hoteleiras locais e a entrada, pela primeira vez de grandes redes internacionais, atraídas pelos incentivos, pelo aumento da concorrência no plano internacional e pelas perspectivas de crescimento do turismo interno. (PROSERPIO, 2007, p. 67-68)

Na década de 70, os incentivos para os investimentos no setor de turismo e o desenvolvimento da estrutura de transportes contribuíram para expansão do setor hoteleiro e as grandes redes internacionais chegam ao país. Num estudo realizado pelo BNDES é observado que:

A expansão da hotelaria, na década de 1970, foi estimulada pelo crescimento do número de viagens, possibilitado pelo desenvolvimento da infraestrutura dos transportes aéreo e rodoviário. Também contribuíram para o desenvolvimento de novos empreendimentos o elevado nível de atividade econômica no período e os incentivos para os investimentos no setor de turismo oferecidos pela EMBRATUR, a partir da segunda metade da década de 1960, assim como os financiamentos do BNDES e os incentivos fiscais (Fiset, Fungetur, Finam e Finor). Nesse período, cabe destacar a expansão das redes hoteleiras locais, assim como a entrada no país das grandes cadeias internacionais, motivadas pelo crescimento econômico e o aumento dos investimentos de empresas estrangeiras no Brasil. (GORINI, MENDES, 2005, P. 117).

Conforme Martins (2000, p. 26), a expansão da hotelaria sob a tutela da EMBRATUR teve um desequilíbrio no perfil de hotéis novos oferecidos, tendo maior oferta na categoria luxo. Com isso, segmentos importantes da demanda, como os ligados a negócios e serviços, que buscam hotéis de categoria média e econômica, foram descuidados. Resultando em uma

¹³ São Paulo Railway - SPR ou popularmente "Inglesa" - foi à primeira estrada de ferro construída em solo paulista. Construída entre 1862 e 1867 por investidores ingleses, tinha inicialmente como um de seus maiores acionistas o Barão de Mauá. Ligando Jundiaí a Santos, transportou durante muitos anos - até a década de 30. Fonte: <http://www.estacoesferroviarias.com.br/luz.htm> - Acesso em: 20 de março de 2011.

demanda pouco atendida. Para Martins (2000, p. 26), o desenvolvimento de hotéis de padrão econômico, intermediário e os apart-hotéis foram motivados pelo crescimento das viagens de negócios, eventos e turismo em geral.

Nesse contexto, as práticas de hospedagem ficaram cada vez mais diversificadas, em busca de novas possibilidades e modelos que atendessem as necessidades dos hóspedes. Castelli (1982) reflete que, um produto hoteleiro para despertar o interesse, deve compor uma linha com elementos diversificados, em que os clientes poderão ter a oportunidade de decidir por uma compra que irá agregar valor, dando ao hóspede não somente equipamentos e instalações, mas serviços adequados às suas necessidades. Entendendo que a comercialização de produtos e serviços hoteleiros está em função das expectativas e exigências de clientes e investidores do setor.

Diante do exposto, o meio de hospedagem denominado *Apart-hotel/Flats* e destacou na década de 1970. Lima (1991) fala sobre a origem destes empreendimentos na cidade de São Paulo, citando que os primeiros públicos alvo para o segmento foram: os proprietários-moradores que destacavam um apartamento com estrutura superior a um imóvel convencional; os investidores que viam um bem com perspectivas de rendimento acima da média; e em seguida, os jovens executivos, casais de “terceira idade” e os descasados. Posteriormente atingiram outros clientes com necessidades específicas da hotelaria convencional. Nas pesquisas realizadas por Vallen, Vallen (2003), foi observado que os hotéis residenciais começaram como hotéis *all-suite*¹⁴, para longa permanência e os padrões foram expandindo e diversificando.

No início da década de 90, as imobiliárias e os investidores passaram por uma difícil fase, em função da crise inflacionária e das oscilações do mercado imobiliário. A lei do inquilinato - Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991 - dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e procedimentos a elas pertinentes - permitiu que inquilino permanecesse no imóvel mesmo estando inadimplente. Para que ocorresse a conclusão do despejo, o dono precisava notificar o inquilino por duas vezes, o que durava em média 14 meses. Com isso, o modelo de *flat* surgiu como um atraente investimento para pequenos investidores e empresas imobiliárias. Conforme Proserpio (2007):

¹⁴ Criação de Robert Wooley, em Phoenix no ano de 1969. Instalações de longa permanência, para usuários corporativos e executivos que estivessem sendo transferidos e suas famílias. As características atrativas eram a entrada particular, a cozinha pequena e peças separadas para estar e dormir. Fonte: VALLEN, VALLEN (2003, p.54).

Os *flats* foram uma modalidade de investimento em hotelaria que superava as dificuldades de financiamento mencionadas, utilizando recursos disponíveis provenientes da poupança do setor privado, assustada com as mudanças constantes do mercado financeiro – em função da crise inflacionária e dos sucessivos “planos” de estabilização que envolveu confisco – e com as oscilações do mercado imobiliário, cujos rendimentos se viram comprometidos pela lei do inquilinato e pela escala inflacionária. (PROSERPIO, 2007, p. 75).

Os projetos com o modelo de apart-hotel eram aprovados como edifícios residenciais e atendiam as leis municipais que regulamentam a ocupação territorial: planos diretores e leis de zoneamento, estas leis estão ligadas ao perfil econômico e ambiental de cada cidade. Na cidade de São Paulo o planejamento dos *flats* estava sujeito a lei de zoneamento, ao código de obras do município e ao código sanitário estadual. Com isso, a SEMPLA - Secretaria Municipal de Planejamento de São Paulo instituiu a resolução CNLU/067/95 em 25 de abril de 1995, regulamentou a atividade de *Flat* Residencial pelo grande número de unidades em diferentes zonas de uso. Porém, a regulamentação sofreu alterações no decorrer do tempo¹⁵.

No final da década de 1990, a construção de *flats* expandiu-se na cidade de São Paulo, atuando no mercado de locação mensal e de diárias, desequilibrando a oferta hoteleira pela prática de tarifas mais baixas e serviços equiparados com a hotelaria, atraindo novos investidores e consumidores. Conforme Lima (1991), no seu início os *flats* alugavam suas unidades por períodos somente superiores a sete dias, “a semanada”, que era o grande diferencial em relação à hotelaria tradicional. O seu público era bem distinto dos usuários de hotéis: pessoas realizando cursos de média e longa duração, pacientes em tratamento e seus acompanhantes, famílias em mudanças para a cidade, ou que estavam realizando obras em suas casas.

O segmento tornou-se interessante pelo bom retorno financeiro, contudo os *flats* não eram regulamentados como meio de hospedagem, por isso trabalhavam com impostos residenciais que possibilitavam oferecer tarifas mais baixas do que a hotelaria convencional. Essa posição provocou um impacto no mercado hoteleiro que não conseguia acompanhar a nova sistemática de negociação. Com isso, muitos hotéis fecharam as portas e outros enxugaram o quadro de colaboradores para tentar manter-se no mercado. De acordo com um artigo publicado na revista Exame, em setembro de 2002, um dos motivos do crescimento

¹⁵Fonte: <http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pesqfonetica.asp?p=FLAT&var=0&t=&a=> Acessado em: 04 de jul. 2011.

desordenado e da concorrência desleal com a hotelaria, se deu pela falta de uma legislação específica para *flat*:

O terreno jurídico dessa polêmica é um capítulo à parte. A legislação municipal desconhece a palavra *flat*. Por falta de enquadramento, esse tipo de imóvel é considerado residencial: não precisa ter sistema completo anti-incêndio, paga 15% de imposto de renda, não recolhe ISS e paga IPTU e demais taxas, como luz e água, como se fossem imóveis residenciais, não comerciais. *Flats* também podem ser erguidos em áreas estritamente residenciais, proibidas para hotéis.

Fonte: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/quem-ficou-com-o-mico-m0043154>> Acesso em: 29 de novembro de 2010.

Em pouco tempo a situação mudou, além de atender aos grupos citados, os *flats* vendiam diárias como hotéis e alguns projetaram até suas dependências para reuniões e convenções, segmento de mercado até há pouco tempo específico da hotelaria.

Nesse contexto, a hotelaria tradicional ainda mantinha suas tarifas e os *flats*, por pagarem impostos menores, trabalhavam com tarifas mais baixas, pois pagavam impostos residenciais enquanto a hotelaria era tributada com impostos comerciais. Uma pesquisa realizada pelo BNDES 2001 demonstra as principais diferenças:

<i>Flats e Hotéis: Principais Diferenças de Tratamento</i>	
<i>Flat</i>	<i>Hotel</i>
Edifício Residencial	Edifício Comercial
IPTU Residencial (Mais Baixo)	IPTU Comercial (Mais Alto)
Sindicato dos empregados de edifícios (Piso Salarial Menor)	Sindicato dos empregados de Hotéis (Piso Salarial Maior)
Recolhem impostos, tais como ISS (5%) e ICMS (Restaurante Terceirizado).	Recolhem impostos, tais como ISS (5%) e ICMS (Restaurante).
Tarifa de Energia Elétrica Residencial (Mais Baixa)	Tarifa de Energia Elétrica Comercial (Mais Alta)
Tarifa de Água Residencial (Mais Baixa)	Tarifa de Água Comercial (Mais Alta)

Figura 6 – Principais diferenças entre *Flat* e Hotel:

Fonte: SAAB, GIMENEZ, 2001.

Em pesquisa sobre hotéis e *flats* no Brasil, Mascarenhas (2005), observa que uma empresa prestadora de serviços hoteleiros deve pagar, entre outros, impostos como ISS (Imposto Sobre Serviços) e todos os encargos funcionais. Porém, os *flats* tinham uma abertura na lei como empreendimentos residenciais, então até os funcionários eram registrados em cargos diferenciados, com piso mínimo salarial mais baixo e impostos menores que os da hotelaria, a exemplo dos recepcionistas que eram registrados como porteiro e as camareiras,

como servente ou auxiliar de limpeza. A autora aponta que estas atitudes, além de burlar as leis nacionais, acabavam por lesar os trabalhadores destes postos de serviço.

Em 28 de dezembro de 2001, foi regulamentado o registro e a fiscalização do segmento, através da lei No. 11.026¹⁶, que dispõe sobre a regulamentação, registro e fiscalização de *flats*, apart-hotéis, *lofts* ou similares, definindo que para o funcionamento dos estabelecimentos e início de suas atividades, os mesmos devem obter um alvará de registro e funcionamento, a ser expedido pelo órgão de turismo competente do estado. Porém, a lei gerou muitas discussões, e o então governador do Estado de São Paulo (Srº Geraldo Alckmin) vetou alguns artigos, observando que a exigência de um alvará de funcionamento equiparando os *flats* aos hotéis, poderia reduzir os ganhos dos investidores.

Muitos profissionais liberais e pequenos investidores na esperança de diversificar seus investimentos e obter bons rendimentos apostaram no modelo de negócio. Porém, a proliferação desenfreada de *flats* e apart-hotéis prejudicou o próprio segmento devido à superoferta do produto e os investidores ficaram frustrados, pois a demanda por hospedagem não acompanhou o ritmo da oferta.

A crise entre hotéis e *flats* chegou ao seu limite e para garantir a igualdade de mercado, a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) buscou parcerias para lutar pela regulamentação da hotelaria nacional, e a câmara dos deputados apoiou as reivindicações aprovando a deliberação normativa n.º 433 de dezembro de 2002.

A deliberação amplia a legislação sobre meios de hospedagem, definindo que é necessário que todos meios de hospedagem sejam cadastrados e administrados por empresas hoteleiras. E que utilizem procedimentos operacionais e jurídicos que não prejudiquem a isonomia fiscal e tributária entre hotéis e similares, obtendo condições iguais de competitividade para todos meios de hospedagem.

Em primeira instância, pode-se concluir que a grande farsa comercial que alguns *flats*, apart-hotéis e similares utilizavam para obter receitas como hotéis e pagarem impostos reduzidos de um condomínio chegam ao fim. Muitas vezes, a rentabilidade prometida aos pequenos investidores estava amparada no modelo de injustiça onde o "pool de aluguéis" substitui a empresa hoteleira, com impostos e taxas menores, chegando até 20% menos em que um hotel registrado como empresa. Na realidade, os *flats* atuam em dois mercados: o aluguel e das diárias com preços inferiores calculados através de uma série de isenções legais, fiscais, serviços públicos e posturas legais, impossíveis para empresas hoteleiras. Atraindo novos investidores, a

¹⁶ Fonte:< <http://www.secovi.com.br/leis/lei-no-11026-de-28-de-dezembro-de-2001> > Acessados em: 13 de set. 2010.

construção de *flats* expandiu-se inconsequentemente com novos lançamentos imobiliários, desequilibrando a oferta e gerando desemprego no setor. Com a Deliberação Normativa no. 433, as condições iguais de competitividade para todos meios de hospedagem é uma realidade obrigando aos meios de hospedagem o cadastramento e normatizando as operações de tão importante setor do turismo receptivo nacional. O *flat* deve optar pelo mercado de aluguéis com legislação específica ou mercado hoteleiro com o cadastro como meio de hospedagem explorado ou administrado por uma empresa hoteleira. Os participantes do "*pool* de aluguéis" deverão ser cotistas ou acionistas caso desejem ser "donos de hotéis". É o fim das injustiças fiscais, tributárias, de serviços públicos e de posturas legais que destruíram a competitividade dos hotéis instalados e apressaram desnacionalização do setor, principalmente desde 1995. Fonte: Portal *on line* - Paraná Turismo (2011).

No artigo¹⁷ escrito pelo engenheiro e advogado Francisco Maia Neto, para a coluna "Mercado Imobiliário"- publicado quinzenalmente no jornal Estado de Minas, de Belo Horizonte - MG. Destaca-se que, no início dos anos 2000, os resultados das operações comerciais caíram significativamente frustrando os investidores do setor, então ocorreu o fim dos lançamentos de novos empreendimentos e a oferta estabilizou nos anos seguintes.

Com o crescimento da economia, houve um incremento no turismo de negócios, ocorrendo um significativo aumento nas taxas de ocupação, ampliando a receita e aumentando o resultado aos investidores imobiliários, sendo os melhores resultados esperados dos imóveis colocados no *pool*¹⁸ dos apart-hotéis. Com isso, os *flats* passaram a ser novamente atraentes. Embora, Francisco Maia Neto alerta que o estilo de negócio é uma forma de aplicação no mercado imobiliário, ele deve ser analisado especialmente como diversificação, uma vez que sempre fica a lição de que não se deve "colocar todos os ovos em uma mesma cesta".

De acordo com o portal *on line* da câmara municipal de São Paulo, em 14 de dezembro de 2011, foi aprovada em segunda votação, pela câmara municipal de São Paulo, o Projeto de Lei 396/2010¹⁹, de autoria do executivo. Onde, *flats*, apart-hotéis ou assemelhados que foram considerados como usos residenciais podem requerer o auto de licença de

¹⁷ Fonte: <http://www.precisao.eng.br/fmnresp/flats.htm> Acesso em: 26 de Março de 2011.

¹⁸ *Pool* - Uma opção para o investidor, corresponde à associação de vários proprietários com uma empresa de administração hoteleira, para disponibilizar seu unidade para locação como se fosse um apartamento de hotel, através de um contrato de adesão com a administradora do edifício.

¹⁹ Fonte: < http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=18082010PL003962010CAMARA > Acessados em: 16 de Dez. 2010.

funcionamento. Tendo o prazo de 60 dias para adequação à lei, caso venha a ser sancionada, pelo atual prefeito do município Sr. Gilberto Kassab.

Numa entrevista para o site *Hôtelier News*²⁰ (portal *on line* direcionado a informações do mercado hoteleiro), Bruno Omori, atual presidente da ABIH-SP, disse que a entidade é favorável à decisão aprovada pela câmara municipal. De acordo com Omori (2011) "*Aguardávamos este projeto há bastante tempo. A oferta de flats é significativa e necessária para São Paulo*".

Observa-se que o modelo de negócio contribuiu para um incremento nas tendências da oferta hoteleira e ofereceu a oportunidade do atendimento a um novo nicho de mercado. Em Mascarenhas (2005) é observado que a entrada do conceito de empreendimentos com foco de longa estada foi responsável por inovar ideias e excluir serviços oferecidos tradicionalmente, apesar de ter impactado o mercado de investimento imobiliário e os meios de hospedagem, com os clássicos conceitos de gestão e serviços.

2.2. Características

Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos destinados a prestar serviços de alojamento às pessoas que estão em trânsito ou temporariamente longe de sua residência. As características dos meios de hospedagem divergem em particularidades de cada segmento, além do tipo de administração e comercialização.

Com o intuito de padronizar e controlar a qualidade atual dos meios de hospedagem brasileiros, o Ministério do Turismo em parceria com o INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial publicou a portaria nº 100, de 16 de junho de 2011 que regulamenta o novo sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem (SBClass):

Com a nova portaria, o uso das estrelas como símbolo de classificação hoteleira passou a ser de uso exclusivo do MTur. Os meios de hospedagem foram divididos em sete categorias, que podem receber de uma a cinco estrelas, conforme as novas regras:

- Hotel urbano – de 1 a 5 estrelas
- Resort – 4 ou 5 estrelas
- Hotel-fazenda – de 1 a 5 estrelas
- Cama & Café – de 1 a 4 estrelas
- Hotel histórico – de 3 a 5 estrelas
- Pousada – de 1 a 5 estrelas

²⁰ Fonte: <

<http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.Site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=71172&Midia=1> >

Acessados em: 16 de Dez. 2010.

- *Flat* /apart-hotel – de 3 a 5 estrelas

As matrizes para a nova classificação foram elaboradas a partir de um processo participativo, com a contribuição de mais de 300 especialistas e consulta pública online. Também foram desenvolvidos testes de aplicação das matrizes em 26 meios de hospedagem de 14 estados brasileiros. Para elaborar o SBClass, o Ministério do Turismo estudou experiências de 24 países. Fonte: < <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1> > Acesso em 16 de novembro de 2011.

As categorias classificadas pelo Ministério do Turismo têm as seguintes características:

- **Hotel urbano:** estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária.
- **Resort:** hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.
- **Hotel Fazenda:** localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.
- **Cama & café:** hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento reside.
- **Hotel histórico:** instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida.
- **Pousadas:** empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.
- **Flats/apart-hotéis:** empreendimentos constituídos por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação. Os empreendimentos de categoria três estrelas devem atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Para cada estrela adicional, o *flat* / apart-hotel deve atender a uma série de requisitos adicionais que diferenciam as categorias entre si. Por meio da comparação entre a infraestrutura e serviços oferecidos, assim como das ações de sustentabilidade executadas pelo meio de hospedagem, o consumidor poderá fazer uma melhor escolha.

A classificação acima não contempla a todos os tipos de meios de hospedagem, visto que a EMBRATUR deseja estruturar a classificação atual, e posteriormente abranger outros tipos de meios de hospedagem, a exemplo de acampamentos, hotéis boutique, hotel de selva, condo-hotéis e outros. Porém, se faz necessário entender as características dos condo-hotéis. Visto que o modelo de negócio possui particularidades semelhantes à gestão dos apart-hotéis, pois são empreendimentos que dispõem de imóveis separados, que podem ser vendidos a investidores individuais, sendo a receita gerada pela ocupação das unidades colocada em um pool de locação, dividida entre os proprietários do condomínio. De acordo com RUSHMORE (2006), o termo condo-hotel, muitas vezes é utilizado indiscriminadamente criando mal-entendidos, propondo que o termo seja utilizado para empreendimentos cujos proprietários estão interessados no retorno sobre seu investimento ao invés de utilizá-lo como residência primária ou secundária.

De acordo com Andrade, Brito, Jorge (2000) os *flats* são observados como um segmento que têm como público alvo as pessoas que necessitam permanecer em determinado local um tempo relativamente longo, embora insuficiente para estabelecer domicílio, com condições que os hotéis normalmente não conseguem proporcionar, a preços que possam pagar. Outros clientes em potencial são moradores permanentes da cidade (casais idosos ou sem filhos) e preferem ficar liberados das responsabilidades e rotinas domésticas. Martins (2000, p. 40) contribui no conceito do negócio, salientando que os empreendimentos “também são utilizados como investimentos imobiliários por investidores que procuram auferir renda a partir de sua locação”. Porém, estes podem utilizar o apartamento para venda direta em imobiliárias, ou utilizá-la como residência primária ou secundária.

Na pesquisa realizada pelo BNDS - Saab, Gimenez (2001) observaram que o conceito de *flat* que surgiu entre as décadas de 70 e 80, em São Paulo, lançou apartamentos que disponibilizavam de serviços e estrutura hoteleira em geral, com sala, dormitório, banheiro e cozinha americana dentro dos apartamentos. De acordo com a pesquisa realizada eles relatam que:

Por suas características, o mercado pode ser segmentado de diversas maneiras. Do ponto de vista do tipo de ocupação, existem três formas: Residencial puro: trata-se de um empreendimento do tipo residencial com serviços, que constitui, na verdade, uma residência onde são oferecidos aos condôminos serviços de hotelaria. Nessa modalidade, além de poder utilizar o imóvel, o adquirente pode também locá-lo a terceiros de forma tradicional. Residencial com hotel: ao mesmo tempo em que existem unidades residenciais com moradores permanentes, há unidades que integram um sistema de ocupação através de hospedagem. Hotel-residência: é o empreendimento que oferece apenas os serviços de hospedagem. Em sua maioria, são entregues à administração de uma operadora. Possuem áreas

úteis em geral menores e não dispõem de cozinha. (SAAB, GIMENEZ, 2001, p. 140).

Seguindo a evolução dos eixos de negócios nas décadas de 70 e 80 em meios de hospedagem das grandes cidades, os apart-hotéis se desenvolveram atendendo a um hiato na hotelaria do período. Os meios de hospedagem eram de categoria intermediária e econômica, com qualidade e boas tarifas, atentando para o crescimento dos apart-hotéis na cidade de São Paulo. De acordo com Martins (2000, p. 31), até então existiam hotéis de luxo primeiramente localizados no centro da cidade e mais tarde, nas imediações da Av. Paulista, e alguns hotéis intermediários que se concentraram no centro de São Paulo. Os novos apart-hotéis praticamente transformaram-se na hotelaria 4 estrelas que não havia.

Alguns autores como Rodrigues (2002) apontam que a decisão da concepção de uma nova unidade de apart-hotel ou hotel, não é derivada do crescimento da demanda hoteleira, mas sim da conjuntura do mercado imobiliário. Em geral, o incorporador do *flat* investiga se existe demanda para a compra de imóveis, e não a capacidade de hotelaria. Esse procedimento fez com que alguns mercados (São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Campinas) apresentem um excesso na oferta de *flats*, prejudicando o desempenho geral do segmento hoteleiro.

Comparando o modelo de negócio no mundo, Martins (2000, p. 90-1) observa que os apart-hotéis são comuns na Europa e Estados Unidos, e a configuração brasileira do empreendimento é similar aos estrangeiros, sendo adaptada a realidade local com a incorporação de restaurante no térreo, piscina, salas de ginástica e outros. O que difere é que no exterior o sistema de *pool* não é comum, geralmente os apart-hotéis pertencem a um único proprietário, sendo este pessoa jurídica ou física.

Os apart-hotéis surgiram como uma alternativa adequada, pela dificuldade de locação de imóveis de bom padrão retirados do mercado em função da lei do inquilinato. Sendo assim, para o investidor, o modelo de negócio apresentou-se como uma boa opção de investimento imobiliário, e para as redes/empresas hoteleiras uma solução viável devido a constituir-se em investimento baixo e de rápido retorno.

Apesar dos apart-hotéis terem absorvido cada vez mais características hoteleiras, o produto é comumente elaborado e realizado por empresas construtoras, a comercialização executada por incorporadoras e imobiliárias, e a operação é realizada por empresas hoteleiras ou independentes.

2.3. Apart-hotéis: um produto de base imobiliária

Os apart-hotéis têm como ponto de partida o mercado imobiliário, considerando um ciclo onde o negócio passa pela incorporadora, construtora, imobiliária, subcontratados até chegar à gestão hoteleira ou empresa independente que irá administrar o empreendimento. Para um melhor entendimento, é importante compreender cada um desses *stakeholders* envolvidos no processo inicial do negócio. Em pesquisa ao site da receita federal, compreende-se a figura do incorporador com a seguinte definição:

Considera-se incorporador a pessoa física ou jurídica, comerciante ou não, que, embora não efetuando a construção, compromisse ou efetive a venda de frações ideais de terreno objetivando a vinculação de tais frações a unidades autônomas, em edificações a serem construídas ou em construção sob regime condominial, ou que meramente aceita propostas para efetivação de tais transações, coordenando e levando a termo a incorporação e responsabilizando-se, conforme o caso, pela entrega, em certo prazo, a preço e em determinadas condições, das obras concluídas. Estende-se a condição de incorporador aos proprietários e titulares de direitos aquisitivos que contratem a construção de edifícios que se destinem à constituição em condomínio, sempre que iniciarem as alienações antes da conclusão das obras. Fonte: Receita Federal, 2011.

Observando os demais participantes do ciclo, a construtora tem a seguinte definição pela receita federal:

Obra de construção civil: é a construção, a demolição, a reforma, a ampliação de edificação ou qualquer outra benfeitoria agregada ao solo ou ao subsolo. Responsáveis: são responsáveis pelas obrigações previdenciárias decorrentes de execução de obra de construção civil, o proprietário do imóvel, o dono da obra, o incorporador, o condômino da unidade imobiliária não incorporada na forma da Lei nº 4.591/1964, e a empresa construtora. O responsável pela obra de construção civil pessoa jurídica, está obrigado a efetuar escrituração contábil relativa à obra. A pessoa física, dona da obra ou executora da obra de construção civil, é responsável pelo pagamento de contribuições em relação à remuneração paga, devida ou creditada aos segurados que lhes prestam serviços na obra, na mesma forma e prazos aplicados às empresas em geral. Fonte: Receita Federal, 2011.

As imobiliárias caracterizam-se pela prestação de serviços de compra, venda, permuta e locação de imóveis. Estas atribuições são exercidas por pessoas jurídicas inscritas no Conselho Regional de Corretores de Imóveis da jurisdição. Os subcontratados são caracterizados por um trabalho especializado do serviço, a decisão de subcontratar permite desenvolver uma habilidade técnica de acordo com o negócio-chave da empresa contratada. E a administradora hoteleira traz a marca que irá oferecer o *know-how* para o empreendimento, estabelecendo padrões de operação hoteleira, treinamento e adequações físicas. Conforme Martins (2000):

Na elaboração do projeto hoteleiro estão envolvidas empresas de arquitetura, paisagismo e também empresas especializadas nas análises de viabilidade econômica dos empreendimentos e empresas de consultoria hoteleira. Estes profissionais trabalhando em equipe somam conhecimentos específicos com o objetivo de elaborar a melhor solução para o produto hoteleiro solicitado em determinado local. (MARTINS, 2000, p. 31-32).

De acordo com Giglio; Ryngelblum (2010) negócio imobiliário, também chamado de *construbusiness*, é o planejamento, produção, comercialização e manutenção de imóveis industriais, comerciais e residenciais. O negócio divide-se em três ramos distintos: os imóveis industriais (galpões, depósitos); os comerciais (lojas, *shoppings*, supermercados e prédios de escritórios) e os residenciais (casas e apartamentos). Os ramos industriais e comerciais contam com a atuação de empresas globais, o que não ocorre no ramo residencial, já que sofre influências de valores culturais e regionais.

Na produção de um imóvel há participação de diversos *stakeholders*, o que implica em um alto grau de negociação nos relacionamentos e conhecimento dos interesses em jogo exigindo uma adaptação contínua. Martins (2000, p.32) aponta que no caso dos apart-hotéis o incorporador imobiliário e a construtora estão envolvidos no projeto, porém os apartamentos pertencerão a diversos proprietários. Por isso, é importante que a rede hoteleira, caso exista, participe do projeto desde o início da concepção, de maneira que as particularidades da filosofia da rede sejam incorporadas, sem a necessidade de adaptações posteriores.

O modelo de negócio é caracterizado pela utilização de uso misto, atendendo a clientes que buscam por permanência prolongada, clientes que necessitam de uma hospedagem mensal, semanal ou até mesmo diária, bem como moradores. Motoda (2004) cita uma publicação do ULI - *Urban Land Institute* (Instituto de Planejamento Urbano). Referente a um estudo que identifica um empreendimento de uso misto contemporâneo como empreendimentos de grande porte, caracterizados por três ou mais tipos de uso cujas atividades sejam substanciais geradoras de renda, tais como comércio e serviços varejistas, escritórios, residências, hotéis e entretenimento que em projetos bem planejados são sinérgicos (MOTODA, 2004, p. 19).

Conforme Saab, Gimenez (2001, p. 141), as normas para a construção dos apart-hotéis geralmente levam ao debate acerca da metragem mínima das unidades e do número de vagas de garagem, e os principais impactos negativos sobre o entorno urbanístico causados por esses empreendimentos são:

- Crescimento demográfico;
- Intensificação do trânsito;

- Falta de vagas de estacionamento;
- Impacto ambiental;
- Sobrecarga da rede de água e esgoto;
- Comprometimento da harmonia arquitetônica e urbanística e
- Diminuição da qualidade de vida dos habitantes dessas áreas.

E os principais impactos positivos levantados sobre o entorno urbanístico referem-se a:

- Incentivo ao aumento do nível de empregos durante o período de construção e na operação do empreendimento;
- Desenvolvimento das atividades imobiliárias;
- Aumento da oferta de meios de hospedagem;
- Incremento das atividades imobiliárias e turísticas e
- Crescimento da arrecadação dos tributos municipais compreendidos pelo ISS e IPTU.

A localização dos apart-hotéis é estratégica. Comumente construídos em locais com uma boa infraestrutura, facilidade de acesso e proximidade de aeroportos e centros de eventos, pois são fatores que influenciam na demanda.

No que se refere à gestão do negócio, o investidor que adquire uma unidade habitacional em um *flat* recebe o resultado mensal do empreendimento distribuído entre todos os proprietários e proporcional ao investimento de cada um. Os investidores deixam seus apartamentos à disposição da operadora com a finalidade de receberem uma rentabilidade mínima e a operadora atua como prestadora de serviços de administração, recebendo o seu pagamento conforme contrato de prestação de serviços.

Os custos iniciais para implantação do negócio dependem de um alto investimento, para aquisição do terreno, execução das obras, compra de materiais de decoração entre outros. Os projetos necessitam de linhas de financiamento a exemplo do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, que oferece para os hotéis um prazo de financiamento definido em função da capacidade de pagamento do empreendimento, limitado há oito anos, no caso de reforma, modernização e ampliação, e para novos empreendimentos é concedido um prazo de dez anos. Esses prazos podem ser ampliados no caso de apresentação de uma certificação de eficiência energética e/ou construção sustentável pelo a gente

financeiro, emitida por entidade acreditada pelo Inmetro, em favor do cliente, observados os prazos máximos estabelecidos.

Num recente estudo conduzido pela Ernst & Young com mais de 60 investidores internacionais, incluindo fundos de *private equity*²¹, bancos de investimento e fundos especializados no segmento imobiliário, mostrou que o Brasil deve receber recursos de um bilhão, no setor hoteleiro nos próximos dois anos. Esses investimentos ocorrem em função do momento econômico e das perspectivas de desenvolvimento dos negócios com a Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016. O estudo também demonstrou que a maioria dos investidores que pretendem destinar recursos de hospedagem, busca alternativas para o alto custo de terrenos para a construção de novos hotéis, programando a implantação de empreendimentos de uso misto.

Observa-se que os apart-hotéis assim como outras organizações pertencem a um sistema aberto com múltiplas relações de influência, e essa interdependência afeta todo o contexto organizacional desde sua implantação até sua futura linha de ação no mercado. Nesta perspectiva, a teoria dos *stakeholders* vem sendo utilizada no meio organizacional para orientar as ações dos gestores de forma estratégica.

2.4. A gestão de apart-hotéis e a abordagem de *stakeholders*

De acordo com Wada (2004, p. 138) “Enquanto perdure a necessidade do ser humano de deslocar-se e estar fora de seu domicílio habitual, haverá a necessidade de meios de hospedagem”. Com isso, a busca por estratégias que incrementem a competitividade tem-se constituído em valores relativos aos desafios organizacionais. Nesse sentido, observa-se que as relações de influência entre os *stakeholders* e os apart-hotéis constituem um laço fundamental para o negócio.

Observando um processo cronológico, o ato de acolher e prover o viajante toma formas e transforma-se ao longo da história da humanidade, de atividade ligada à devoção divina à venda de serviços e alojamento. É provável que desde o início dos tempos as pessoas tenham encontrado maneiras para acomodar viajantes, oferecendo lhes um ambiente seguro e confortável. Essas atitudes manifestavam a necessidade de interação entre povos vizinhos, da troca simbólica representada pela troca material e concessões, do estreitamento de laços e união de forças. (PEYER, 1998, p. 437).

²¹ Fundos de *private equity*: são fundos fechados, de longo prazo, que compram participações minoritárias em empresas de capital aberto, com o objetivo de capitalizar a empresa e depois vender a participação por um valor substancialmente superior ao comprado.

Observa-se que a adequação da arquitetura organizacional ao mercado é iminente, visto que as crescentes mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas têm provocado a necessidade de adaptação ao meio organizacional.

Os apart-hotéis enquanto uma empresa de prestação de serviços tende a buscar continuamente a satisfação dos interesses de vários grupos dos quais o empreendimento se relaciona, e sob a perspectiva dos *stakeholders*, um dos principais papéis da alta gerência é conciliar os interesses divergentes dos diferentes intervenientes. Para Lashley; Morrison (2004, p. 49) o mercado compreende a hospitalidade como prestação de serviços vinculada ao fornecimento de instalações, mantendo certa distância das regras e princípios da hospitalidade, como ato de fortalecer laços sociais.

Partindo do pressuposto de que a empresa não é mais uma entidade isolada, seus objetivos não podem ser entendidos somente a partir do ponto de vista dos proprietários ou acionistas. Freeman (1984) aponta que os grupos de interesse da organização devem ser considerados nos processos organizacionais. A própria definição de *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo cumprimento do objetivo de uma organização, dá origem à necessidade de processos e técnicas para melhorar a capacidade de gestão estratégica da organização.

De acordo com Ansoff; McDonnell (1993, p. 289) as empresas que procuram servir ao seu ambiente, como a empresa, apresentam uma interação constante e bidirecional com seu ambiente.

As organizações bem-sucedidas são sistemas abertos. Essa propriedade de “abertura” é necessária por dois fatores: (1) a sobrevivência continuada da organização depende de sua capacidade de obter recompensas do ambiente para repor os recursos consumidos no processo de conversão, e (2) a manutenção da legitimidade social da organização. Esta última exigência decorre do fato de que, além de seus produtos e serviços, as organizações produzem efeitos colaterais sobre o ambiente (tais como a poluição do ar ou manifestações estudantis), que podem ser socialmente indesejáveis. (ANSOFF; MCDONNELL (1993, p. 289)

Durante muito tempo os gestores do setor de serviços tinham como foco servir aos clientes e gerar lucros para os acionistas, porém observa-se que a estrutura de gerenciamento tem começado a enfrentar o desafio de se preocupar com os diversos *stakeholders* do empreendimento, exigindo uma administração participativa e ampla, atenta aos diversos grupos de interesse. Ressaltando o alinhamento estratégico, a atuação coerente e a capacitação gerencial. Ansoff; McDonnell (1993, p. 289) apontam que a atividade de administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para organização e o ambiente, (a) que lhe permitam perseguir seus objetivos, (b) sejam compatíveis com as

potencialidades organizacionais, e (c) lhe possibilitem continuar a ser sensível as exigências do ambiente.

Observa-se a ideia central que acompanha a mudança na gestão estratégica é a de que as organizações para garantirem competitividade, devem ser abertas ao ambiente em que estão colocadas, considerando o ambiente interno e externo na adaptação de suas atividades. Diante o exposto, fica notório que o modo tradicional de gestão tem se revelado inadequado. Novas formas de administrar estão emergindo, reformulando as estratégia e práticas na gestão dos meios de hospedagem.

CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: MEIOS DE HOSPEDAGEM E A RELAÇÃO COM OS *STAKEHOLDERS*

A cidade de São Paulo é considerada a maior metrópole do país, de acordo com dados do IBGE²² (2010) a cidade abriga 41.252.160 de pessoas, entre imigrantes de diferentes nacionalidades, e brasileiros de todos os estados. O turismo possui uma inclinação para o turismo de negócios, além de uma variedade cultural, gastronômica e de entretenimento. O incremento do turismo de negócios da cidade aumenta a ocupação hoteleira e alguns dos prédios das organizações pesquisadas fazem parte desse cenário, ofertando empreendimentos com serviços projetados para um público que necessita de um maior tempo de estadia na cidade, bem como para investidores imobiliários, moradores e hóspedes que necessitam de diárias.

3.1. Caracterização da cidade de São Paulo

O portal do governo do estado²³ diz que São Paulo – SP. É a maior cidade do hemisfério sul. Fundada em 25 de janeiro de 1554, está localizado na região Sudeste do Brasil, têm como limite os estados de Minas Gerais (N e NE), Rio de Janeiro (NE), Paraná (S), Mato Grosso do Sul (O) e o oceano Atlântico (L). Ocupa uma área de 248.808,8 quilômetros quadrados.



Figura 7 - Mapa Geográfico do Estado de São Paulo

Fonte: Portal do governo do estado de São Paulo. Acessado em: 19 de julho de 2011.

²² Fonte: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1766> Acessado em: 21 de janeiro 2012.

²³ Fonte: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/conhecasp/principal_conheca> Acessado em: 19 de julho de 2011.

Ainda de acordo com o portal do governo do estado de São Paulo, a cidade tem a mais de 40 milhões de habitantes distribuídos em 645 municípios, figurando entre os estados com alto índice de desenvolvimento humano, sendo superado por Santa Catarina e pelo Distrito Federal. Além de ser responsável por mais de 31% do PIB do país.

Analisando o turismo, o núcleo de estudos e pesquisas criado pela São Paulo Turismo - SPTURIS²⁴ aponta que a cidade recebeu 11,7 milhões de visitantes em 2010, sendo: 10,1 milhões de turistas nacionais e 1,6 milhões de estrangeiros. O crescimento foi de 3,54% em relação a 2009. Observando que 56,1% dos turistas vêm a negócios; 22,4% para participar de eventos; 10,9% a lazer; 4,0% para estudos; 2,6% para visitar parentes e amigos e 2,5% para assuntos relacionados à saúde.

As pesquisas realizadas em outubro de 2011, destaca que São Paulo é a capital sul-americana de feiras de negócios, e está entre o top 15 destinos para eventos internacionais no mundo (12º lugar). Realizando 90 mil eventos por ano (um evento a cada seis minutos). E tem 75% do mercado brasileiro de feiras de negócios, gerando R\$ 2,9 bilhões de receita/ano, e cerca de 500 mil empregos diretos e indiretos. (SPTURIS, 2011).

O atual desempenho da hotelaria destaca-se nas taxas de ocupação de 74 e 75% nos meses de maio e junho - 2011, respectivamente, pelo movimento dos grandes eventos:

HOTÉIS - DESEMPENHO MENSAL: 2005-2011													
HOTELS - GENERAL PERFORMANCE: 2005 - 2011													
COMPARATIVO MENSAL/ MONTHLY COMPARISON	JAN/JAN	FEV/FEB	MAR/MAR	ABR/APR	MAI/MAY	JUN/JUN	JUL/JUL	AGO/AUG	SET/SEP	OUT/OCT	NOV/NOV	DEZ/DEC	MEDIA/AVE.**
T.O. - OCC. RATE (%)													
2005	45,05	46,85	57,93	59,35	57,99	62,75	62,10	64,33	68,54	63,45	64,28	52,12	58,73
2006	56,27	58,86	63,69	63,42	64,61	62,67	67,72	70,12	64,96	78,21	65,51	60,84	64,74
2007	56,38	61,96	69,81	67,39	69,33	67,57	66,54	69,44	66,86	75,21	67,57	65,93	67,00
2008	53,83	59,30	69,10	70,31	70,02	74,75	68,21	71,55	76,56	70,96	71,99	51,17	67,31
2009	51,56	48,95	66,41	54,87	62,39	65,95	62,72	65,79	64,56	70,30	70,29	52,66	61,37
2010	54,27	57,76	74,12	70,10	73,33	67,98	67,71	75,11	72,90	71,90	79,60	57,73	68,54
2011**	56,76	69,10	67,55	72,88	74,70	74,97	-	-	-	-	-	-	69,32

Quadro 3 – Hotéis - desempenho mensal: 2005-2011

Fonte: <http://www.cidadedesapaulo.com/sp/images/stories/observatorio/hotelaria_junho_2011.pdf.> Acesso em: 29 de julho de 2011.

²⁴ Fonte: <<http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/sao-paulo-em-numeros>> Acessado em: 22 de novembro de 2011.

D.M. - AV. RATE (R\$)													
2005	144,41	133,50	131,98	144,58	185,00	139,08	146,27	138,21	146,12	123,62	141,02	134,73	142,38
2006	138,56	136,12	139,09	138,86	140,45	128,80	136,02	140,37	137,28	156,73	139,70	137,43	139,12
2007	146,93	150,32	168,19	165,75	155,83	148,28	161,26	166,99	154,06	168,93	161,94	160,22	159,06
2008	169,89	170,93	178,06	166,99	175,60	178,17	173,43	169,56	185,31	188,78	184,53	176,89	176,51
2009	181,15	190,94	205,39	194,61	199,76	210,71	195,82	199,12	187,13	208,58	189,82	190,52	196,13
2010	198,81	197,46	197,81	207,65	200,17	205,08	202,29	202,81	207,26	208,98	228,73	211,65	205,73
2011**	218,10	220,56	233,53	237,00	236,96	246,26	232,06

T.O. - Taxa de Ocupação/ OCC, Rate - Occupancy Rate
 D.M. - Diária Média/ AV. RATE - Average Daily Rate

*Receita por apartamentos disponíveis/ Revenue per available apartments
 ** Total até o presente mês/ Until present month

Quadro 4 – Hotéis - desempenho anual: 2005-2011

Fonte: <http://www.cidadedesao paulo.com/sp/images/stories/observatorio/hotelaria_junho_2011.pdf.> Acesso em: 29 de julho de 2011.

Após um período de crescimento entre 2005 e 2008, a taxa de ocupação enfrentou uma queda, ocasionada pela crise econômica mundial. Com a recuperação econômica em 2010 percebe-se uma retomada na taxa de ocupação, aproximando-se dos números registrados em 2008, onde o desempenho hoteleiro teve um forte aumento das taxas de ocupação.

Conforme apresentado nos quadros acima, percebe-se um equilíbrio no mercado, em que os empreendimentos com características de apart-hotel somam a oferta de unidades habitacional local. Essa contribuição acaba fazendo parte da estratégia de segmentação na oferta hoteleira, observa-se que os impactos iniciais determinaram uma série de mudanças necessárias para a sobrevivência dos hotéis da cidade, fazendo com que buscassem novas alternativas para aumentar a rentabilidade dos empreendimentos.

Nesse contexto, foram selecionadas três redes que atuam no mercado hoteleiro da cidade de São Paulo e trabalham com o conceito de longa estada, para observar como esta a relação desses empreendimentos com seus grupos de *stakeholders*.

Tomando como base a publicação do guia 04 Rodas Brasil 2011, observam-se os apart-hotéis e *flats* que compõe a oferta local. A pesquisa aponta 44 *flats* na cidade de São Paulo, sendo classificados pelo guia como: 00 - empreendimento de luxo, 04 – empreendimentos muito confortável, 20 – empreendimentos confortáveis, 15 – empreendimentos de médio conforto e 05 – empreendimentos simples. As diárias variam de: R\$ 807,00 a R\$ 175,00 em apartamento duplo na alta temporada, conforme abaixo.

Quadro 05 – Apart-hotéis de São Paulo.

<u>Apart-Hotel</u>	<u>Localização</u>	<u>Ano de inauguração</u>	<u>Aposentos /tipo</u>	<u>Equipamentos</u>	<u>Diária R\$</u>
Marriott Executive Apartments	V. N. Conceição	2005	74 UHs	Ar, #, Coz, Tv, @.	ds (ap) R\$ 567,00 /630,00
George V Casa Branca	Jd. Paulista	2004	57 UHs	Ar, Coz, Tv, @ (pago)	ds (ap) R\$ 714,00 /878,00
George V Alto de Pinheiros	Alto de Pinheiros	2000	67 UHs	Ar, #, Coz., Tv, @ (pago)	ds (ap) R\$ 567,00 /719,00
Etoile George V Itaim	Itaim Bibi	2002	84 UHs	Ar, #, Coz., Tv, @	ds (ap) R\$ 639,00 /639,00
Transamérica International Plaza	Cerqueira César	2000	253 UHs	Ar, #, Coz., Tv, @	ds (ap) R\$ 366,00 /450,00
Mercure Apartments Nortel	Santana	2002	312 UHs	Ar, Coz., Tv, @ (Pago).	R\$ 420,00 /450,00 s/ci,
Mercure Apartments Times Square	Moema	2000	192 UHs	Ar, Coz., Tv, @ (Pago).	R\$ 370,00 /390,00 s/ci,
Mercure Apartments The Privilege	Moema	2000	152 UHs	Ar, #, Coz., Tv, @ (Pago).	R\$ 340,00 /360,00 s/ci
Mercure Apartments The World	V. Olímpia	2000	156 UHs	Ar, Coz., Tv, @ (Pago).	R\$ 258,00 /283,00 s/ci
Mercure Apartments Central Towers Paulista	Paraíso	2002	118 UHs	Ar, Coz., Tv, @ (Pago).	R\$ 246,00 /276,00 s/ci,
Mercure Apartments The Excellence	Jd. América	2000	200 UHs	Ar, #, Coz., Tv, @ (Pago)	R\$ 270,00 /290,00 s/ci,
Transamérica The Advance	Cerqueira César	2000	86 UHs	Ar, Coz., Tv.	ds(ap) R\$ 324,00 /354,00
Transamérica 21st Century	Jd. Paulista	2000	115 UHs	Ar, Tv, @ (Pago)	ds(ap) R\$ 294,00 /362,00
Transamérica Flat Faria Lima	Itaim Bibi	2000	139 UHs	Ar, Tv, @	ds(ap) R\$ 305,00 /383,00
Address	Itaim Bibi	1995	70 UHs	Ar, #, TV.	ds(ap) R\$ 467,00 /467,00
Paulista Wall Street Suites	Bela Vista	1991	198 UHs	Ar, Coz., Tv, @ (Pago).	ds(ap) R\$ 250,00 /350,00
Green Place	V. Mariana	2000	109 UHs	Ar, Tv, @	ds (ap) R\$ 280,00 /320,00 ts
The Universe	Bela Vista	2000	85 UHs	Ar, Coz., Tv, @	ds (ap) R\$ 320,00 /345,00
Transamérica Flat Perdizes	Perdizes	2002	100 UHs	Ar, Coz., Tv	ds (ap) R\$ 339,00 /368,00
Brasília Small Town	Santana	1997	83 UHs	Ar, Tv	ds (ap) R\$ 222,00 /234,00

Saint Charbel <i>Flat Service</i>	Bela Vista	2004	76 UHs	Ar, Coz., Tv, @	ds (ap) R\$ 400,00 /460,00
Transamérica Nações Unidas	Chác. Sto. Antônio	2001	101 UHs	Ar, Coz., Tv,	ds (ap) R\$ 300,00 /330,00
Mercure Apartments	Moema	2001	80 UHs	Ar, Coz., Tv, @ (Pago).	R\$ 250,00/270,00 s/ci,
Travel Inn Montecatini	Jd. Ampliação	2001	51 UHs	Ar, Coz., Tv, @ (Pago).	ds (ap) R\$ 325,00 /598,00
Mercure Apartments Saint Lawrence	Paraíso	200	88 UHs	Ar, Coz., Tv, @ (Pago).	R\$ 228,00 /248,00 s/ci
Transamérica <i>Flat</i> Congonhas	Campo Belo	2003	126 UHs	Ar, Tv, @	ds (ap) R\$ 293,00 /323,00
Mercure Apartments Stella Vega	Ibirapuera	2001	89 UHs	Ar, Tv, @ (Pago).	R\$ 241,00 /241,00 s/ci
Mercure Apartments Nações Unidas	Chác. Sto. Antonio	2000	141 UHs	Ar, Coz. Tv, @ (Pago).	R\$ 233,00 /253,00 s/ci
Paulista Convention <i>Flat</i>	Paraíso	2001	91 UHs	Ar, Tv.	ds (ap) R\$ 240,00 /390,00
Transamérica Opera Five Stars	Cerqueira César	1991	57 UHs	Ar, #, Coz., Tv, @	ds (ap) R\$ 300,00 /330,00
Hampton Park	Jd. Paulista	1997	68 UHs	Ar, Tv.	ds (ap) R\$ 310,00 /350,00
Brasília Santana Gold <i>Flat</i>	Santana	2002	70 UHs	Ar, Tv, @	ds (ap) R\$ 180,00 /190,00
Mercure Apartments Saint Germain	Cerqueira César	1985	90 UHs	Ar, Coz., Tv, @ (Pago).	R\$ 300,00 /350,00 s/ci,
Mercure Apartments The Town	Itaim Bibi	1999	45 UHs	Ar, Coz. Tv, @.	R\$ 252,00 /277,00 s/ci
Tulip Inn Interative	Jd. Paulista	1999	96 UHs	Ar, Tv, @	ds (ap) R\$ 175,00 /215,00
The Landmark Residence	Cerqueira César	1990	73 UHs	Ar, #, Coz, Tv, @ (Pago).	ds (ap) R\$ 263,00 /276,00
Campobelo Plaza	Campo Belo	1997	80 UHs	Ar, Coz, Tv, @.	ds (ap) R\$ 219,00 /319,00
Massis Five Stars	Cerqueira César	1992	100 UHs	Ar, #, Coz.	ds (ap) R\$ 305,00/350,00
HB Ninety	Cerqueira César	1994	119 UHs	Ar, Tv, @ (pago).	ds (ap) R\$ 168,00/216,00
Heritage Residence	Consolação	1993	59 UHs	Ar, Coz. Tv, @	ds (ap) R\$ 150,00 /175,00
Fortune	Cerqueira César	1989	57 UHs	Ar, Coz. Tv, @	ds (ap) R\$ 285,00 /305,00
Travel Inn Conde Luciano	Higienópolis	1998	34 UHs	Ar, Tv	ds (ap) R\$ 155,00 /175,00
Liau Hotels Ginza	Liberdade	1992	80 UHs	Ar, Tv.	ds (ap) R\$ 158,00 /220,00
Bella Vista	Bela Vista	2001	48 UHs	Ar, Coz. Tv, @	ds (ap) R\$ 154,00 /182,00

Quadro 5 – Apart-hotéis de São Paulo.

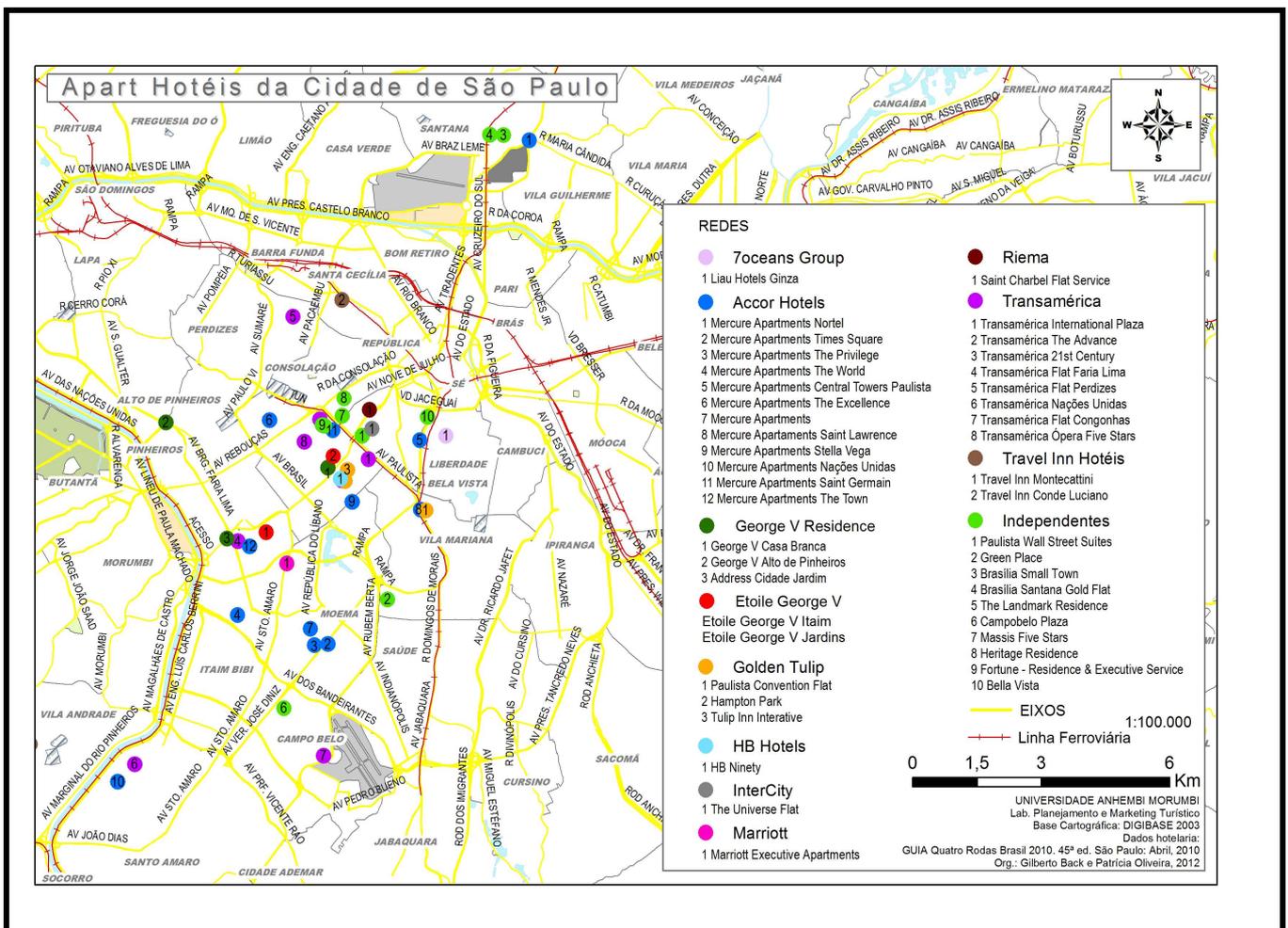
Fonte: Guia Quatro Rodas Brasil, 2010. Quadro elaborado pela autora.

Equipamentos e serviços	Preço / café da manhã
Ar = ar-condicionado	s/ci = sem café da manhã
# = Calefação	ds = diária simples com café da manhã incluso
Tv = Televisão por assinatura	dc = diária completa (café da manhã, almoço e jantar).
@ = Internet banda larga grátis	ts = taxa de serviço
@ (pago) = Internet banda larga paga	
Coz = Cozinha equipada	

Quadro 6 – Símbolos usados na hotelaria.

Fonte: Guia Quatro Rodas Brasil, 2010. Quadro elaborado pela autora.

Os apart-hotéis têm atendido a um público bem diversificado através do pool de locação, os hóspedes que vem a cidade por motivos de negócios é o maior consumidor do produto. O turismo de negócios tem intensificado a ocupação hoteleira local.



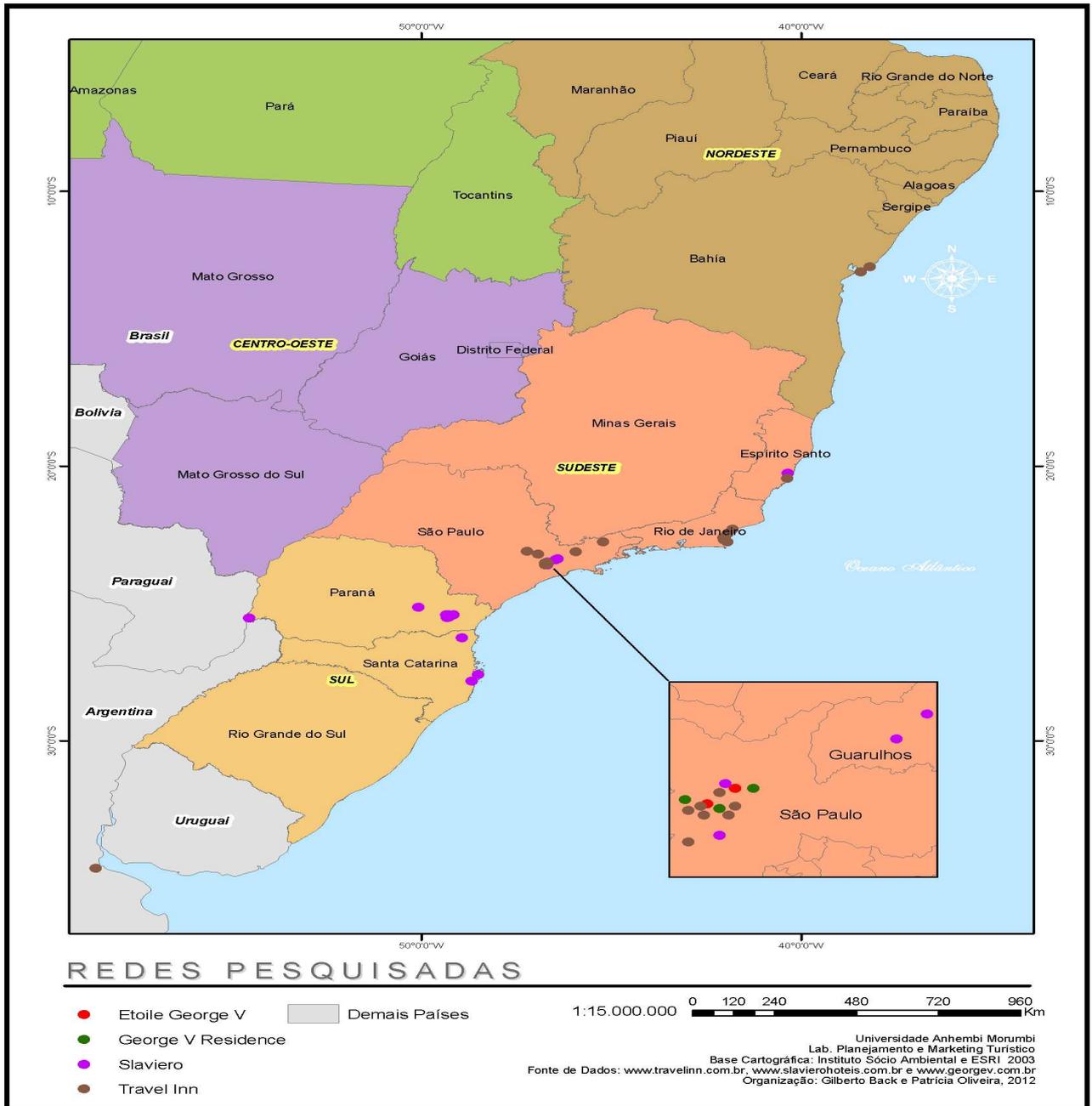
Quadro 7 – Apart-hotéis – São Paulo.

Fonte: Adaptado do Guia Quatro Rodas Brasil, 2010.

É importante observar que o quadro e o mapa acima, elaborados a partir de uma pesquisa no guia 4 rodas Brasil (2010), não estão contemplando os empreendimentos com

conceitos de *long stay* da rede Slaviero, pois os mesmos não estão localizados na cidade de São Paulo. Sendo eles localizados em: Foz do Iguaçu – PR. E em Curitiba – PR.

Nesse contexto, foram selecionadas três redes brasileiras que gerenciam meios de hospedagem com o conceito de *apart-hotel*, por reunirem características que viabilizariam a análise comparativa, de acordo com o método sugerido por Yin (2005), conforme descrito na introdução deste estudo. As três organizações: Travel Inn Hotéis, Slaviero Hotéis e Etoile George V, atuam no mesmo setor, e possuem unidades na cidade de São Paulo. Conforme mapa abaixo:



Quadro 8 – Redes Pesquisadas
 Fonte: Elaborado por Back (2012).

3.2. Estudo de caso

Para responder a questão de investigação, “os apart-hotéis consideram os *stakeholders* no planejamento de serviços?” e para testar os pressupostos, “Apesar de não utilizarem o termo *stakeholder*, alguns grupos de influência são considerados no planejamento de serviços”, “O grupo de *stakeholders* clientes é priorizado no planejamento de serviços gerando desequilíbrio na relação com os demais *stakeholders*”; “Situações adversas influenciam na inserção de *stakeholders* que não eram considerados no planejamento de serviços”. Foram escolhidas três fontes de evidências: entrevistas semiestruturadas, observações diretas e documentação. As entrevistas semiestruturadas contemplaram tópicos de discussão aberta direcionada aos diretores ou gestores dos empreendimentos, e com três representantes dos grupos de *stakeholders* de cada organização, sendo este o principal instrumento de pesquisa. Para a seleção dos entrevistados considerou-se o grau de conhecimento e representatividade que eles exercem dentro das organizações escolhidas, procurando uma visão mais ampla das estratégias de gestão praticadas pelas empresas, além de assegurar a veracidade das informações.

Foram realizadas ao todo doze entrevistas que somaram 05h02min de duração, áudio gravado, que correspondem a 92 páginas de transcrições (anexo B), incluindo uma foto de cada entrevistado. As entrevistas foram realizadas com os principais representantes das organizações e a partir dessas, foram indicadas mais três entrevistas de cada organização, representando três grupos de *stakeholders* considerados grupos chave (*key Stakeholders*), pelos gestores dos empreendimentos pesquisados.

A primeira entrevista foi realizada com o grupo Slaviero, na cidade de Curitiba – PR. Tendo como entrevistado José Gobbo, que atualmente responde pela diretoria de desenvolvimento organizacional da rede, formado em economia com especialização em administração. Gobbo indicou como *key stakeholders* da rede os seguintes representantes: Milena Sordi, gerente regional de operações da rede Slaviero, representando o grupo de funcionários. Formada em administração de empresas, e está na rede há cinco anos e meio. Adinei Botjuk, diretor proprietário da Anserve, representando o grupo de fornecedores da rede, formado em administração de empresas. E Marcos Fernando, diretor de relacionamento com fornecedores do grupo Alatur, representando o grupo de clientes, formado em turismo.

A segunda entrevista foi realizada com o grupo Etoile George V, na cidade de São Paulo. Tendo como entrevistado Roberto Pereira, diretor e fundador da rede, formado em administração de empresas. Pereira indicou como *key stakeholders* da rede os seguintes representantes: Adriana Beselga, coordenadora de vendas da rede Etoile George V,

representando o grupo de funcionários. Formada em administração, e está na rede há dez anos. Wagner Sá, gerente de vendas da Cesta Nobre, representando o grupo de fornecedores, formado em administração. Maria Bonduki, gerente de hotelaria da Maringá Turismo, representando o grupo de clientes, formada em turismo.

A terceira entrevista foi realizada com a rede Travel Inn Hotéis, na cidade de São Paulo – SP. Tendo como entrevistado Christian Silva, gerente geral do Travel Inn Ritz - *flat*, formado em hotelaria. Silva indicou como *key stakeholders* da rede os seguintes representantes: Renato Souza, auxiliar administrativo do Travel Inn Ritz, representando o grupo de funcionários. Tem o ensino médio, e está na rede há oito anos. Analício Silva, *Maître* do restaurante Al Mare, que fica localizado no prédio do Travel Inn Ritz, representando o grupo de fornecedores e tem o ensino médio. E Daniela Tenório Lucas, analista de relacionamento com fornecedores do grupo Alatur, representando o grupo de clientes da rede, formada em turismo.

A observação direta, como segunda fonte de evidência, foi realizada de forma espontânea durante a pesquisa de campo. O principal foco foi a observação das relações existentes entre os grupos de *stakeholders* envolvidos e as organizações, visando uma melhor compreensão da gestão de relacionamento praticada pelas empresas selecionadas para o estudo. A terceira fonte de evidência foi a documentação, realizada por intermédio da análise de documentos diversos, tais como panfletos, relatórios (observados *in loco*), e o portal *on line* das empresas, para legitimar os dados das entrevistas e das observações realizadas. Para esta coleta de dados foram utilizadas fontes secundárias, isto é, textos publicitários, artigos de jornais além da revisão literária do estudo e outros documentos que foram pertinentes para a investigação. Por meio destas três fontes de evidências chegou se aos resultados que estão apresentados na sequencia desse estudo.

3.3. Caso 1 - Slaviero Hotéis – Caracterização

A rede de Slaviero Hotéis²⁵ foi criada em Curitiba – PR. Em setembro de 1981, com a inauguração do Slaviero Palace Hotel. Ao longo dos anos a rede foi sendo construída com o intuito de realizar serviços de hotelaria personalizados, que contemplam conceitos específicos de hospedagem.

Slaviero Conceptual: hotéis com arquitetura focada num contexto cultural ou étnico.
Slaviero Suítes: Hotéis que oferecem amplas suítes, com completa infraestrutura, para estadas de curta ou longa permanência. Com um serviço exclusivo de mordomia, disponibilizam aos hóspedes um auxílio em suas tarefas diárias.

²⁵Informações disponíveis em:< <http://www.slavierohoteis.com.br/home/home.asp> > Acesso em: 12 de julho de 2011. Em documentos e nas transcrições das entrevistas.

Slaviero Executive: hotéis que oferecem serviços voltados ao público executivo. Oferecem localização estratégica e estrutura moderna.

Slaviero Slim: hotéis econômicos. Com a proposta de autoatendimento, que garante agilidade e economia aos hóspedes.

Os hotéis estão distribuídos em diversas cidades do Brasil: Florianópolis - SC; Curitiba - PR; Palhoça - SC; Pinhais - PR; Ponta Grossa - PR; São Paulo - SP; Joinville - SC; Guarulhos - SP; Vitória - ES ; Foz do Iguaçu - PR.

A rede também oferece soluções em investimentos hoteleiros. Atuando nas áreas de: administração hoteleira, vendas, central de reservas, assessoria na implantação de novas unidades, revitalização de hotéis em funcionamento, acompanhamento e adequação de projeto arquitetônico, formatação e conceito de produto e estudos de viabilidade.

3.3.1. Administração e gestão estratégica

Para uma melhor compreensão da gestão estratégica da organização com seus *stakeholders*, foi indagado a José Gobbo sobre os processos de gestão estratégica realizados e a análise do ambiente organizacional. O entrevistado respondeu que a rede realiza anualmente uma reunião com os gestores de cada setor, para elaborar estratégias futuras, sendo discutindo as necessidades de cada área do hotel. Eles realizam também uma avaliação interna e externa da empresa, para o estabelecimento das estratégias organizacionais que deverão ser realizadas. Porém, não seguem uma base para realização do planejamento estratégico, sendo guiados pela experiência, e pela leitura de mercado.

Fazemos baseado na nossa experiência ali né? Então, como é que nós estamos nisso? Como é que nós estamos naquilo? Quais os nossos problemas [...] ²⁶ (GOBBO, 2011).

No que se refere às ações estratégicas para alcance dos objetivos da organização e monitoração dos processos, Gobbo (2011) diz que a diretoria indica um líder e estabelece prazos para realização das estratégias planejadas, porém alguns colaboradores empenham-se na realização desses processos, e outros não têm essa preocupação. Com isso, algumas coisas ficam pela metade. Mas a diretoria periodicamente se reúne com os gestores para identificar e cobrar a evolução, implantação desses processos. Percebe-se que o controle da estratégia planejada é adaptado de acordo com o que vai acontecendo, conforme aponta Gobbo:

Vamos dançando conforme a música. A gente vai se ajustando, vai tentando... Como eu disse tem coisas que a gente consegue um pouco mais

²⁶As transcrições das entrevistas serão apresentadas nesse formato para serem diferenciadas de uma citação bibliográfica.

né? Então por exemplo, novas implantações, a gente aprende muito com o que a gente erra numa implantação, então, olha na próxima né! Ou já vamos começar a desenvolver um manual, ou vamos já designar as pessoas pra fazer um cronograma [...] (GOBBO, 2011).

Nesse sentido, Certo; Peter (1993) argumentam que não existe uma forma ideal de se realizar uma análise ambiental, contudo é importante determinar a relevância das diversas questões estratégicas, ajudando a melhorar a qualidade da análise do ambiente organizacional independente do método utilizado.

3.3.2. Identificação dos *stakeholders*

Para identificação dos *stakeholders* da organização foi apresentado ao entrevistado o mapa com o conceito de *stakeholders* (apêndice 1), para que o entrevistado identificasse os grupos e sinalizasse se existia algum outro grupo de influência que não estava sendo contemplado no mapa, mas que é importante para a rede Slaviero. Gobbo (2011) sinaliza que o mapa está completo, porém, acrescentaria um grupo muito importante para rede que são os agentes envolvidos no mercado de trabalho, conforme apresentado no quadro 09. De acordo com o entrevistado:

Os headhunter, as empresas de headhunter, as empresas de recrutamento e seleção, as empresas de trabalho temporário né? Eu acho que é um grupo que nós temos tido um relacionamento muito grande nesses últimos anos. [...] a maior parte de nosso recrutamento de nível gerencial e feito por esses headhunter. Agora falando além do mercado de trabalho, dessas coisas né? Tem um outro esquema [...] na hotelaria é muito comum você sabe disso, terceirização na área de A&B. (GOBBO, 2011).

Para entender como se dá o relacionamento da rede Slaviero com seus diversos *stakeholders*, foi solicitado a José Gobbo que descrevesse a relação da organização com cada um dos grupos de *stakeholders* contemplados no mapa (apêndice 1). Com isso foi possível diagnosticar os grupos que a organização reconhece como influente na condução do negócio, considerando o momento atual. No quadro 09 esses grupos foram reunidos para um melhor entendimento.

Quadro 09 – Relação do grupo Slaviero com seus *Stakeholders*

Grupos	Relação	Entrevistado
Cliente	Tem grande importância para organização. Após o <i>check out</i> de cada cliente é emitido um questionário <i>on line</i> , e todas as críticas e sugestões são respondidas, e posteriormente levadas à diretoria para avaliação e ajuste das críticas. Além da preocupação com as redes sociais e <i>totens</i> que ficam na recepção, para contato com o cliente.	Gobbo
Acionistas	É visto como um grupo fundamental para existência da organização.	Gobbo

Concorrentes	Representa um <i>stakeholder</i> que oferece uma troca de informações muito boa. Sendo observado como um fator de auxílio a modernização e ampliação de novos serviços.	Gobbo
Funcionários	Considerados a base do negócio. Vistos como o verdadeiro diferencial entre os hotéis.	Gobbo
Fornecedores	Tem uma boa relação, e são importantes. Porém, observa que existe certa dificuldade de relacionamento quando o fornecedor não entende do negócio que ele está participando.	Gobbo
Governo	Tem uma relação difícil. A legislação trabalhista, a burocracia, os impostos, dificultam e atrapalham a gestão.	Gobbo
Inst. Financeira	Utilizam pouco. Normalmente são usados recursos próprios.	Gobbo
Inst. Sociais	Tem um bom relacionamento. Fazem alguns trabalhos com o foco na responsabilidade social.	Gobbo
Sindicatos	Tem uma relação razoável e considera importante, a rede trabalha com o sindicato de hotéis e de condomínio, dependendo da região.	Gobbo
Comunidade	Matem uma relação de respeito e de troca. Buscam estarem sempre próximos e atuantes, auxiliando as necessidades da comunidade local.	Gobbo
Mídia	Possuem uma maior preocupação com a mídia <i>on line</i> e redes sociais. Porém, possuem uma acessória de imprensa e publicam em revista de bordo para atingir ao público alvo.	Gobbo
Agentes do mercado de trabalho	Relacionamento constante, e de confiança com empresas de recrutamento e seleção. Sendo uma importante fonte de contratação para o nível gerencial.	Gobbo

Quadro 9 – Relação do grupo Slaviero com seus *Stakeholders*.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Percebe-se que alguns grupos de influência são reconhecidos pela diretoria como sendo *stakeholders* essenciais para o desenvolvimento da organização. E essa importância também é evidenciada pelos *stakeholders* entrevistados. Sordi (2011), quando indagada se como colaboradora da rede, sente que afeta e é afetada pelos objetivos da empresa, ela responde:

[...] Na realidade todo o trabalho ele tem que ter um objetivo e uma estratégia para que você chegue a esse objetivo. Então qualquer atitude minha, ou dos demais colaboradores, ou até mesmo do mercado, influencia a todo o momento, seja no início no meio, ou no fim. Você está sempre sendo influenciado. E as minhas atitudes vão influenciar esse resultado. (SORDI, 2011).

A organização busca manter um bom relacionamento com seus diversos *stakeholders*, reforçando as relações através de estratégias direcionadas, ainda que a diretoria saiba que esses processos não têm uma base técnica ou científica, e vêm sendo guiados pela leitura que fazem do mercado. De acordo com Ansoff; Mcdonell (1993), a mentalidade estratégica e criativa se concentra no futuro, percebendo tendências de mudanças e criando novas ideias. O estratégico identifica os fatores críticos para o sucesso, o criativo inventa novos fatores.

Botjuk (2011), que representa o grupo de fornecedores da rede reforça que a relação com o grupo Slaviero é de parceria: “*a gente tem uma parceria muito afinada, temos um compromisso, um comprometimento. De uma forma geral, nós trabalhamos hoje como sendo realmente parceiros [...]*”.

Outro ponto interessante a ser destacado é a importância que rede da à mídia *on line*. Atentando para os comentários, sugestões e críticas deixadas pelos clientes e outros *stakeholders* nas redes sociais. Percebe-se na entrevista com Gobbo, e nas demais fontes de evidência, observação e documentação, que a organização tem um investimento diferenciado na gestão de relacionamento com a mídia. Para Power, Barrows (2004), o impacto da tecnologia no negócio hoteleiro transformou as formas de vendas, e de como os hotéis fazem negócios. O acesso dos hóspedes e dos clientes potenciais possibilitou o uso da comunicação individualizada para o planejamento e execução de planos promocionais.

3.3.3. Relações existentes entre os flats e seus stakeholders

Para compreensão da relevância de cada *stakeholder* para elaboração dos serviços oferecidos pela rede, foi apresentado um quadro para classificação dos *stakeholders* (apêndice 4), sendo respondido por Gobbo (2011) conforme descrito abaixo.

Quadro 10 – Classificação dos *stakeholders* – Slaviero

Grupos	Grau de relevância			
	Extrema importância	Média importância	Baixa importância	Não é importante
Acionistas			x	
Clientes	x			
Mídia		x		
Comunidade			x	
Concorrentes	x			
Funcionários	x			
Fornecedores		x		
Governo			x	
Inst. Financeiras			x	
Inst. Sociais			x	
Sindicatos			x	
Agentes do mercado de trabalho	x			

Quadro 10 – Classificação dos *stakeholders* – Slaviero.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

A empresa considera os clientes, os concorrentes, os funcionários e os agentes do mercado de trabalho onde a empresa recruta estes funcionários como os *stakeholders* mais relevantes quando se pensa na elaboração dos serviços que serão oferecidos pela rede. Conforme Power, Barrows (2004, p. 409), “*O hóspede e o funcionário estão pessoalmente envolvidos na transação de serviço. [...] O serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo. A experiência do serviço é elemento essencial da transação*”.

No que se refere ao monitoramento do relacionamento da organização com os grupos de influência, Gobbo (2011), diz que a rede não possui um departamento ou um sistema específico para cuidar dessas relações, porém este papel está relacionado às funções dos gestores de cada departamento, tendo cada um deles que gerir as relações com os grupos de influência ligados a sua área de atuação no empreendimento.

O gestor de cada setor desenvolve atividades, e formula estratégias para responder aos interesses dos grupos de *stakeholders* que estão relacionados diretamente à sua área de atuação, como exemplo, o departamento de vendas, tem como foco o *stakeholder* cliente, porém a concentração das estratégias está voltada para os intermediários, como agências, operadores de viagens. Após a venda, a qualidade dos serviços que serão prestados para o cliente final, o hóspede, será foco do gestor de hospedagem. Assim, cada gestor monitora o relacionamento da organização com os diversos grupos de influência.

3.3.4. Envolvimento dos clientes e outros *stakeholders* no planejamento de serviços

No que se refere ao envolvimento dos clientes e outros *stakeholders* no planejamento e elaboração dos serviços oferecidos pelos empreendimentos da rede, é realizado. Porém percebe-se que ainda não é algo considerado como de alta relevância para o planejamento de serviços.

Acho muito importante, pensar e se poder até envolvê-los, consulta-los ou até vir a participar. Seria ótimo, por exemplo: vou mudar meus amenities, eu tenho que ter um fornecedor aqui. Eu disse que pra mim no planejamento ele não é tão importante, mas amenities personalizados, de marca... Você vai num hotel que recebe um produto da natureza, você até esquece quanto você pagou lá de diária. Então nós procuramos fazer isso. O desenvolvimento de novos serviços novos produtos, chamamos o fornecedor, consultamos os funcionários, consultamos alguns clientes que sempre estão por aí... Isso eu acho que é muito importante, à medida que você pode fazer isso né? É muito importante. (GOBBO, 2011).

Para Gobbo (2011), a rede tem algumas iniciativas que propiciam o envolvimento de alguns grupos de influência no planejamento de serviços, através de ações de alguns gerentes e diretores, mas não é nada planejado ou obrigatório.

Os *stakeholders* que são envolvidos durante o planejamento de serviços da rede são: clientes, os fornecedores e os funcionários, apesar de acreditar que todos os *stakeholders* são importantes, estes são os grupos levados em consideração atualmente para elaboração dos serviços da rede Slaviero. Os grupos de acionistas, mídia, comunidade, concorrentes, governo, instituições financeiras e sociais, sindicatos e os agentes do mercado de trabalho, são vistos como *stakeholders* com menor importância para essa tomada de decisão. Porém, eles poderiam ser considerados dependendo da necessidade, e do momento. A diretoria da rede entende que cada *stakeholder* tem a sua importância, os grupos de influência que não estão sendo considerados atualmente no planejamento de serviços, podem ser considerados posteriormente por uma motivação específica. Em novas implantações, os grupos de *stakeholders* mídia e instituições financeiras, poderão ser considerados como grupos importantes para o planejamento estratégico de serviços.

3.4. Caso 2 – Etoile George V - Caracterização

A incorporadora SEPLAN, em 1988 começou a atuar no segmento de hotelaria ao identificar a demanda por um apart-hotel de luxo na cidade de São Paulo. Com intuito de atender a essa crescente demanda, criou parcerias e com o apoio dos sócios constituiu-se o grupo Aldan. Em 1992 foi criada a primeira unidade do grupo George V²⁷, no Bairro Jardins – SP, com apartamentos de até três suítes e 170m². E em 2000 foi inaugurada a segunda unidade no Bairro Alto de Pinheiros, em 2002 a unidade Itaim, e em 2004 a unidade George V Casa Branca.

No ano de 2004 após reestruturação, a rede George V *residence* que administrava os quatro empreendimentos acima, anunciou que as unidades passaram a ter duas administrações independentes. A divisão administrativa dos *flats* entrou em vigência em março de 2004, e separou o controle societário dos empreendimentos, configurando duas unidades de negócios distintos.

Com isso, as unidades localizadas nos bairros Itaim e Jardins passaram a responder com a nova marca: Etoile George V. E os empreendimentos localizados no Alto de Pinheiros

²⁷Informações disponíveis em:< <http://www.georgev.com.br/index800port.html> > Acesso em: 12 de julho de 2011. Em documentos e nas transcrições das entrevistas.

e na Alameda Casa Branca, continuaram com a marca *George V residence*, e são administrados pelo grupo Aldan assessoria e participações Ltda. No ano de 2006 o grupo Aldan assumiu o empreendimento Address Cidade Jardim, contando com 70 apartamentos no pool, e 70 fora do *pool*.

3.4.1. Administração e gestão estratégica

Para uma melhor compreensão da gestão estratégica da organização com seus *stakeholders*, foi indagado a Roberto Pereira sobre os processos de gestão estratégica realizados e a análise do ambiente organizacional. O entrevistado respondeu que: “... A estratégia é alma do negócio...” (PEREIRA, 2011). Na rede eles têm uma grande preocupação em dar resultados para os acionistas, equalizando o orçamento do hotel, bem como buscam atender as expectativas dos demais grupos de influência.

[...] desde 2004 a gente fez uma divisão na Etoile, e de lá para cá a gente vem trabalhando como sempre trabalhou, mas assim, com um afinco muito maior na equalização de todos os setores, que é uma coisa muito complicada... No sentido de que você tem que atender como você estava mostrando aqui... Os seus acionistas, que são os principais interessados. Que você é... Que te contrataram para ter uma rentabilidade no empreendimento. Ao mesmo tempo, você tem que atender seus clientes, você tem que verificar seus funcionários, os concorrentes... Todos esses itens aqui que você tá pondo na minha frente né? Para você adequar... Então é uma administração com “N” fatores... “N” variáveis. (PEREIRA, 2011).

Com a divisão administrativa do grupo George V, a rede Etoile tem trabalhado na estrutura dos prédios da organização e no reforço e diferenciação da marca. De acordo com Pereira (2011), além do esforço referente à estrutura e fortalecimento da marca, o grupo tem se preocupado com a implantação de novos serviços, a exemplo do restaurante que tem buscado oferecer uma alimentação diferenciada não só para os hóspedes, mas também a comunidade. Freeman (1984) relata que a proposição principal da teoria dos *stakeholders* é aquela onde a eficácia da organização é medida por sua habilidade de satisfazer não somente os acionistas, mas igualmente aqueles agentes que têm um vínculo com a organização.

No que se refere à análise do ambiente organizacional, Pereira (2011) diz que a análise é realizada por todos os colaboradores da rede, ele acredita que o mundo dos negócios depende das mudanças.

Essa análise é feita desde sempre... Quer dizer, a gente... O dia inteiro tem as pessoas de vendas... É... Visitando os clientes, visitando... Você tem o Front, recebendo clientes... Você tem o ambiente físico do bairro que você esta... Quer dizer, então você esta... Você vê os seus concorrentes, o que é que eles estão fazendo, então... Agora, a estratégia como você falou, é uma coisa muito individual. A Maioria dos empreendedores terceirizou a parte

de alimentos e bebidas, e nós não! [...] Então, foram decisões estratégicas que a empresa teve que tomar, e o resultado... Sempre na hotelaria é num prazo... Não é num prazo imediato, é no médio prazo, no longo prazo... Você não consegue verificar as coisas né? Imediatamente... O mundo dos negócios depende das mudanças... Requer... Um retorno em longo né?... (PEREIRA, 2011).

A monitoração dos processos estratégicos da rede é realizada através do contato dos clientes com o *front office*, e do *feedback* dos hóspedes nos *guest comments*. Pereira (2011) argumenta que esta sempre presente e observando os prédios da rede, além de morar em um dos *flats*. O entrevistado diz que é através de uma observação direta que a diretoria monitora a adequação das estratégias, garantindo que todos os resultados planejados materializem-se de fato. Segundo Certo, Peter (1993, p. 201), a auditoria estratégica pode ser um tanto formal, atendo-se a procedimentos estabelecidos. Ou informal, permitindo que os gestores tenham liberdade para decidir as medidas organizacionais que devem ser tomadas. Ou seja, não há um método para executar a monitoração dos processos, cada organização projeta a própria ferramenta de auditoria, que atenda as suas necessidades.

3.4.2. Identificação dos stakeholders

Para identificação dos *stakeholders* da rede, foi apresentado o mapa com o conceito de *stakeholders* (apêndice 1), para que Pereira (2011) identificasse os grupos e apontasse se existia algum outro grupo de influência que não estava sendo contemplado no mapa, mas que é importante para o grupo Etoile George V. O entrevistado diz que não se lembra de nada no momento que pudesse acrescentar ao mapa, mas que apontaria no grupo de *stakeholder* governo algo muito importante para o setor, na parte dos *flats*, que é a regulamentação da legislação dos apart-hotéis.

Eu não estou me lembrando aqui de alguma coisa que eu pudesse falar... Mas talvez uma coisa importante ai para o setor, seria na parte dos flats, é a legislação que fosse regulamentada! A prefeitura esta com uma intenção de regulamentar todos os flats, para poder atender o crescimento da hotelaria em São Paulo, de hospitalidade em São Paulo... Então eu acho que deveria ter... E os hotéis, ficaram brigando né? Fazendo um mob muito grande... Um contra... Porque, para não perder espaço né? Mas você vê que essa briga não resultou em nada, por que os hotéis que eram antigos continuam antigos, e poucos reformados. Tem alguns hotéis novos, hoje você não tem nenhum empreendimento hoteleiro em construção em São Paulo, zero! O que é um absurdo. E... Daí você tem algumas dificuldades de alvarás, e pouca clareza nas legislações, nas legislações de todos os setores... Por causa do modelo jurídico que a gente tem. Então, eu acho que assim... O setor precisaria realmente definir isso, e ia ajudar a todo mundo. Ia ajudar aos incorporadores, aos investidores, os donos, a comunidade e o governo... (PEREIRA, 2011).

Após a realização da entrevista com o Sr. Pereira no dia 21 de novembro de 2011, foi publicado no portal *on line* da câmara municipal de São Paulo, a aprovação em segunda votação, no dia 14 de dezembro de 2011, do Projeto de Lei 396/2010²⁸, de autoria do executivo. Onde *flats*, apart-hotéis ou assemelhados que foram considerados como usos residenciais podem requerer o auto de licença de funcionamento.

Buscando compreender o relacionamento da rede Etoile George V com seus diversos *stakeholders*, foi solicitado ao entrevistado que descrevesse a atual relação da organização com cada grupo de influência contemplado no mapa *stakeholders* (apêndice 1). As informações foram reunidas no quadro abaixo.

Quadro 11 – Relação do grupo Etoile George V com seus *Stakeholders*

Grupos	Relação	Entrevistado
Clientes	A rede procura manter uma linha de serviços para atender as necessidades dos seus clientes.	Pereira
Acionistas	É a razão da existência do grupo. A rede busca satisfazer as expectativas financeiras desse <i>stakeholder</i> . Porém, sente certa dificuldade de relacionamento com os acionistas que não estão tão ligados ao dia a dia, e acabam não entendendo a vulnerabilidade do fluxo de caixa do sistema hoteleiro.	Pereira
Concorrentes	Fator decisivo para nortear os preços das diárias praticadas.	Pereira
Funcionários	A alma do negócio. A rede vê os funcionários como um fator diferencial na hotelaria.	Pereira
Fornecedores	A rede acredita que a relação com os fornecedores só depende da escolha destes. Todos os produtos da rede são da melhor qualidade, por isso os fornecedores precisam ser os melhores do mercado.	Pereira
Governo	Uma relação que precisa ser melhorada. Oferece uma carga tributária muito pesada, e com pouco retorno para o setor.	Pereira
Instituições Financeiras	Tem pouca relação.	Pereira
Instituições Sociais	Tem uma ótima relação. O grupo gerou empregos para uma ONG de menores, até 19 anos, e acha muito positiva a ideia de trabalhar com uma instituição social que realmente funciona.	Pereira
Sindicatos	Uma relação complexa. Por causa do problema da legislação dos <i>flats</i> , a rede trabalha com diversos sindicatos.	Pereira
Comunidade	Tem uma boa interação, um bom relacionamento. A comunidade consome os serviços ofertados pela rede.	Pereira
Mídia	Tem uma ótima relação. Trabalham com o sistema de permuta.	Pereira

Quadro 11 – Relação do grupo Etoile George V com seus *Stakeholders*.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

²⁸ Fonte: <

http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=18082010PL003962010CAMARA > Acessados em: 16 de Dez. 2010.

O grupo de *stakeholders* acionista é observado pela presidência como um dos mais influentes para rede. Pois se trata de um modelo de negócio que tem como fim o lucro dos acionistas e investidores. Apesar disso, a diretoria tem uma gestão atenta e estratégica para manter boas relações com os demais grupos de influência, no intuito de ter mais ganhos e sustentabilidade para o negócio. Segundo Freeman (1984, p. 34), o conceito de administração estratégica está ligado à análise das oportunidades e ameaças ambientais. A informação adequada sobre o meio ambiente, sobre mudanças passadas e futuras, questões estratégicas e problemas emergentes é fundamental para um efetivo planejamento corporativo.

Observando a relação da rede com os fornecedores, Bonduki (2012), argumenta que a agência Maringá como cliente da Etoile George V, está satisfeita! Existe uma parceria de anos, e os serviços oferecidos pela rede tem atendido as expectativas. O relacionamento entre as empresas ocorre de uma maneira cordial, e muito profissional.

Nós temos uma relação muito boa. Eles têm um produto excelente, e sempre que possível eles conseguem nos atender nas solicitações. Porque é um público bem alvo deles, que é do executivo "A", VIP, Sênior. E exigem cada vez mais serviços mais detalhados, e que eles efetivamente conseguem atender. (BONDUKI, 2012).

No que se refere à relação com os funcionários, durante a entrevista Beselga (2011), diz que a empresa tem um ótimo relacionamento com os funcionários.

[...] Existem também alguns treinamentos, algumas palestras, para incentivo, pra entender mais o que o hóspede... Ele chega ao hotel... O que ele... A equipe de vendas fez a venda, o que é que ele tá esperando? Se isso é real... Pra eles também terem essa parte de amadurecimento, pra fazer um bom trabalho, pra desenvolver um bom resultado. Porque é tudo... É um link de várias pessoas, pra tudo dar certo né? A gente tem um produto ótimo, e a gente depende de todos os funcionários para que o check in, e o check-out aconteçam perfeitamente. (BESELGA, 2011).

A entrevistada argumenta que todos os funcionários da rede são treinados, incentivados e conhecem os produtos e os serviços oferecidos, a diretoria do grupo acredita que para a prestação desses serviços ocorra da melhor forma possível, é importante que todos estejam treinados e satisfeitos.

3.4.3. Relações existentes entre os flats e seus stakeholders

Para entendimento da relevância de cada grupo de influência na elaboração dos serviços oferecidos pela Etoile, foi apresentado a Pereira (2011), um quadro de classificação

dos *stakeholders* (apêndice 4). O entrevistado marcou os grupos de maior relevância para rede conforme descrito no quadro 12.

Quadro 12 – Classificação dos *stakeholders* – Etoile George V.

Grupos	Grau de relevância			
	Extrema importância	Média importância	Baixa importância	Não é importante
Acionistas	x			
Clientes	x			
Mídia		x		
Comunidade	x			
Concorrentes	x			
Funcionários	x			
Fornecedores		x		
Governo	x			
Inst. Financeiras			x	
Inst. Sociais			x	
Sindicatos		x		

Quadro 12 – Classificação dos *stakeholders* – Etoile George V.
Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

A empresa considera os acionistas, clientes, comunidade, concorrentes, funcionários e o governo, como os *stakeholders* mais importantes para as estratégias de planejamento de serviços. Segundo Clarkson (1995), a organização não pode sobreviver sem os *stakeholders* primários, pois eles exercem uma influência direta sobre a firma, acarretando um nível elevado de interdependência.

No que se refere ao monitoramento das relações da rede com os grupos de influência, o entrevistado diz que é analisado no dia a dia, para saber se a empresa esta caminhando dentro do que foi planejado. A empresa não tem uma instituição ou regulamento que meça isso, atualmente esse monitoramento faz parte do *core business* da organização, e a diretoria acredita que esse formato acaba trazendo uma maior vantagem competitiva, visto que é realizado em tempo real.

3.4.4. Envolvimento dos clientes e outros *stakeholders* no planejamento de serviços

O envolvimento dos grupos de *stakeholders* no planejamento de serviços da rede é visto pela diretoria como algo de grande importância. Porém, o entrevistado salienta que é necessário equalizar as necessidades e expectativas de todos para que os serviços sejam viáveis e funcionais.

Sem dúvida, sem dúvida... Eu acho que é importante o empreendedor pegar o que é de importante de todo mundo tendo essa consciência dos acionistas, dos clientes tudo... Mas uma hora a diferença da empresa é como ela toma as decisões, é equalizar todos esses itens, numa equação funciona né? Isso que é o grande diferencial! Agora, não vejo uma fórmula usada para isso, acho que não tem uma receita de bolo pronta. (PEREIRA, 2011).

A diretoria da rede acredita que todos os grupos são importantes para o incremento e elaboração dos serviços. Porém, é necessário ponderar as necessidades, expectativas de cada um, para que ocorra um equilíbrio.

É... Uma equação completa... É todos os itens né? É uma equação sem uma receita! Vamos englobando todos... Esse teu quadro aqui... Ele é válido! Só é difícil falar quantos por cento de cada um, em cada momento. Todos são válidos, num determinado momento. A diferença é como fazer né? (PEREIRA, 2011).

Beselga (2011) diz que durante o planejamento de serviços da rede os boa parte dos grupos de *stakeholders* são considerados. Ela acredita que os grupos são interligados ao propósito da organização. Refletindo sobre o relacionamento com os grupos que influenciam e são influenciados pelos objetivos da Etoile, a entrevistada diz que:

O grande segredo é essa transparência que a empresa pode ter! Se a empresa tiver uma transparência ela vai permear os clientes, os acionistas, os concorrentes, os fornecedores e todos esses itens... Se ela não tiver, ela vai ter problemas com todos. Eu digo é... A transparência no sentido de governança corporativa, ética empresarial, social, trabalhista, fiscal... Todas! Se a empresa é uma empresa que faz as coisas corretamente, eu acho que ela vai ter uma grande facilidade para atingir todos os stakeholders aqui, como você esta dizendo. (PEREIRA, 2011).

Nesse sentido, Ansoff; Mcdonnell (1993), dizem que é importante que as organizações tenham um sistema de informação e comunicação ampliado, que observe o mundo social e político, além do comercial, que reconheça a linguagem dos diversos grupos de interesse e que seja aberto ao ambiente, comunicando-se ativamente. Assim, é possível uma monitoração continuada das tendências ambientais, e da posição dos diversos *stakeholders* ligados à organização.

3.5. Caso 3 - Travel Inn Hotéis – Caracterização

A rede de hotéis Travel Inn²⁹ é propriedade da Results, empresa criada em 1987, para prestar serviços de assessoria e consultoria para hotéis e *flats*. Ao longo dos anos a organização expandiu a sua área de atuação para administração e comercialização de *flats*, iniciando na cidade de Campinas – SP, onde arrendou o primeiro hotel. O desempenho do primeiro estabelecimento agradou os investidores que começaram a indicar a empresa para outros empreendimentos, desta forma a empresa foi ganhando nome e espaço no mercado paulista.

Atualmente a rede oferece opções diferenciadas de hospedagem, atendendo a cinco segmentos: Travel Inn *Resorts*, Travel Inn *Flats Services*, Travel Inn Hotel, e Travel Inn Pousadas. As unidades estão em diversas cidades do Brasil (São Paulo – SP; Vila Velha – ES; Rio de Janeiro - RJ; Armação dos Búzios - RJ; Arembepe - BA; Guaratinguetá – SP; Cabo Frio – RJ; Macaé – RJ; Salvador – BA; Nísia Floresta - RN; Rio das Ostras - RJ; São José dos Campos - SP; Jundiaí – SP; Indaiatuba – SP.) além de um hotel na cidade de Buenos Aires – AR. A rede se especializou no segmento de *business*, investindo em acomodações e infraestrutura para este perfil de hóspede.

3.5.1. Administração e gestão estratégica

Com o intuito de compreender melhor a gestão estratégica da organização com seus *stakeholders*, foi indagado a Christian Silva sobre os processos de gestão estratégica realizados e a análise do ambiente organizacional. Silva (2012) respondeu que todos os anos os gerentes de cada prédio da rede prepara um orçamento para o próximo ano, considerando o mercado em que o empreendimento atua. E esses planos são encaminhados para diretoria, que por sua vez, os tomam como base, para preparação do plano estratégico da organização, de acordo com a tipologia de cada empreendimento, para o novo ano.

Todos os anos nós preparamos o orçamento do próximo ano e nesse momento levamos em consideração o mercado, a concorrência... Tudo né? Tudo que venha acontecer em São Paulo, nós procuramos planejar. Cada gerente faz o seu orçamento, o seu budget. Dai os gerentes fazem um orçamento para o condomínio e outro para o pool. Então isso, mais ou menos em dezembro e janeiro a gente finaliza para o ano todo. (SILVA, 2012).

Para contribuir com o planejamento estratégico da rede, os gerentes fazem uma projeção financeira do país, além de atentar para os eventos que ocorrerão na cidade. E a

²⁹Informações disponíveis em:< <http://www.travelinn.com.br/2009/Default.asp> > Acessado em: 12 de julho de 2011. Em documentos e nas transcrições das entrevistas.

análise do ambiente organizacional é realizada pelo presidente do grupo, junto à diretoria de marketing, e comercial. E os gerentes implementam as ações estratégicas nos prédios da rede para alcance dos objetivos da organização.

[...] Então, essa parte quem cuida é a diretoria de marketing, o próprio presidente que é bastante atuante... E isso vem formatado, para que os gerentes possam implantar. [...] Claro que em alguns campos nós opinamos, até porque somos nós que estamos na linha de frente, no dia a dia... Então cada um conhece melhor o seu prédio. Mas o básico vem da diretoria. (SILVA, 2012).

Segundo Certo; Peter (1993), uma análise ambiental bem sucedida esta ligada as operações de planejamento, caso não esteja o resultado da análise terá pouca utilidade para o estabelecimento da diretriz da organização. Por isso, é importante envolver os gestores no processo, para assegurar que a união entre o planejamento e análise seja eficaz.

3.5.2. Identificação dos Stakeholders

Para identificação dos diversos *stakeholders* da rede, foi apresentado o mapa com o conceito de *stakeholders* (apêndice 1), para que identificasse os grupos de influência da organização e sinalizasse se existia algum outro grupo importante para o Travel Inn, e que não estava sendo considerado no mapa. Silva (2012) menciona que o mapa apresentado esta completo, e não acrescentaria nenhum outro grupo.

Com isso, buscou-se compreender o relacionamento da rede com seus diversos *stakeholders*, foi solicitado ao entrevistado que descrevesse a atual relação da organização com cada *stakeholder* do mapa (apêndice 1). Para uma melhor compreensão, as informações foram reunidas no quadro abaixo.

Quadro 13 – Relação do grupo Travel Inn com seus *Stakeholders*

Grupos	Relação	Entrevistado
Cientes	Principal grupo para a rede. Tem um bom relacionamento e procuram estar constantemente atentos as necessidades do grupo.	Silva
Acionistas	Grupo muito importante para rede. Tem um relacionamento de transparência, os gestores os mantêm sempre informados sobre seus investimentos na rede.	Silva
Concorrentes	Cultiva um relacionamento cordial. Mantém um contato diário com os concorrentes diretos, para um controle de tarifas e ocupação.	Silva
Funcionários	O bem mais precioso. A gerencia aponta que estrutura quase todo mundo tem e o que vai diferenciar são os serviços, que estão diretamente ligados aos funcionários.	Silva

Fornecedores	São considerados parceiros. Buscam manter um relacionamento vantajoso para os dois lados.	Silva
Governo	Uma relação unilateral. Não tem observado um retorno.	Silva
Instituição Financeira	Mantém uma boa relação.	Silva
Instituições Sociais	Auxílio através da taxa de turismo, que é revertido para SPTuris investir no turismo local, treinamentos.	Silva
Sindicatos	Tem uma relação complicada por conta da legislação dos <i>flats</i> .	Silva
Comunidade	Mantém uma boa relação com os vizinhos. Não tem problemas, visto que o prédio do <i>flat</i> esta localizado numa região onde a maioria dos prédios é comercial.	Silva
Mídia	Mantém uma boa relação. A rede tem um departamento que cuida da mídia, de acordo com o tipo de cada empreendimento.	Silva

Quadro 13 – Relação do grupo Travel Inn com seus *Stakeholders*.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Para Silva (2012), a relação com o *stakeholder* governo é complicada, com a cobrança de muitos impostos. Porém, acredita que com a atual lei dos *flats* esse relacionamento pode melhorar.

Isso é uma coisa que parece que agora esta... Mas é só por causa da copa do mundo! Durante anos a gente procurou... E todos os flats hoje praticamente estão trabalhando sem o alvará. Então, a gente sempre quis procurar legalizar, mas o governo sempre prejudicou... Mas agora parece que vai sair, até porque sem os flats não tem hospedagem suficiente nem para atender a demanda normal [...]. (SILVA, 2012).

O relacionamento da rede com os *key stakeholders* indicados por Silva (2012), é apontado como satisfatório. Os entrevistados reforçam que a rede busca manter um bom relacionamento com eles. De acordo com Souza (2012), funcionário da organização, a rede oferece oportunidades de crescimento para todos os colaboradores, o que proporciona satisfação e motivação para os mesmos.

[...] A relação aqui é muito boa, eu principalmente posso falar a respeito disso por que eu comecei a trabalhar aqui como auxiliar de serviços gerais, dai foram me dadas às oportunidades e eu fui aproveitando, e hoje eu já estou nessa área da parte administrativa. Então é... A relação é essa, pra quem quer mesmo crescer na empresa, e tem objetivos maiores, é dada a oportunidade de crescimento. (SOUZA, 2012).

Conforme Lucas (2012), da agência Alatur, e Silva (2012) *maître* do restaurante Al Mare, terceirizado do grupo Travel Inn. A relação com a rede é de parceria, com uma boa troca de informações e sugestões de serviços.

Nesse sentido, Powers; Barrows (2004, p. 422) argumentam que “a reputação de uma empresa por uma experiência de jantar ou de estadia é recurso inestimável. Quase certamente, esta baseada na interação pessoal com seus funcionários.” Os autores explicitam que os produtos vendidos na hospitalidade são frequentemente similares, os serviços oferecidos é que proporcionam a oportunidade de diferenciar um produto do outro, proporcionando uma vantagem competitiva para a organização.

3.5.3. Relações existentes entre os flats e seus stakeholders

Para ter uma melhor percepção da relevância de cada grupo de *stakeholder* na elaboração dos serviços proporcionados pela rede Travel Inn, foi apresentado um quadro de classificação dos *stakeholders* (apêndice 4). Silva (2012) marcou os grupos de maior relevância para organização conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 14 – Classificação dos *stakeholders* – Etoile George V.

Grupos	Grau de relevância			
	Extrema importância	Média importância	Baixa importância	Não é importante
Acionistas	x			
Clientes	x			
Mídia		x		
Comunidade			x	
Concorrentes		x		
Funcionários	x			
Fornecedores		x		
Governo			x	
Inst. Financeiras			x	
Inst. Sociais			x	
Sindicatos			x	

Quadro 14 – Classificação dos *stakeholders* – Travel Inn.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

A empresa considera os acionistas, clientes e funcionários, como os *stakeholders* mais importantes para as estratégias de planejamento de serviços. Silva (2012), diz que os acionistas são importantes porque se eles não disponibilizarem os apartamentos para o *pool*, o negócio não existe, os clientes, porque sem eles o modelo de negócio não tem sentido, e os funcionários que prestam os serviços planejados pela rede. Teixeira; Domenico (2008)

sintetiza os grupos de *stakeholders* como entidades sociais, individuais ou coletivas que têm algum tipo de influência capaz de afetar a realização dos objetivos da empresa.

O monitoramento da relação do grupo Travel Inn com os seus diversos *stakeholders* se dá através dos colaboradores de *front office* de cada empreendimento, além dos gestores de cada prédio que administram essas relações no dia a dia.

3.5.4. Envolvimento dos clientes e outros *stakeholders* no planejamento de serviços

A empresa entende que o grupo de *stakeholders* clientes, é um dos grupos mais importantes durante a elaboração dos serviços. Para Silva (2012) “*não dá para comparar no planejamento o grupo de clientes com o de sindicatos por exemplo.*” Observa-se que a gestão da empresa é principalmente voltada para os investidores funcionários e clientes.

[...] Geralmente esses são os três mais importantes, que são os clientes os acionistas e os funcionários. É difícil mudar, por exemplo, o governo passar a ser importante, ou um banco... Porque esses são os três pilares: quem investe, quem trabalha e quem utiliza. Eu acho que aí não deve existir uma alteração não. (SILVA, 2012).

A organização adéqua suas estratégias de forma que os principais grupos de influencia tenham participação ativa na elaboração dos serviços. De acordo com o *maître* Silva (2012), que tem uma relação de fornecedor de A&B dentro do *flat* Ritz, tanto o restaurante influencia nos serviços oferecidos pelo *flat*, como o *flat* influencia nas atividades do restaurante. A relação é construída através de um diálogo aberto priorizando as melhores estratégias de serviços.

Para Lucas (2012), o relacionamento com o grupo Travel Inn prioriza estratégias que estabeleçam a confiança e o compromisso. “*É bem aberto. A gente consegue conversar sobre tudo, e entrar num acordo para que ocorra um bom relacionamento para as duas partes.*” A entrevistada aponta que através das solicitações dos clientes da agência, eles conseguem identificar as necessidades de serviços e as expectativas dos hóspedes. E essas informações são trocadas com os hotéis da rede Travel Inn, através das visitas dos executivos de conta a agência, através das solicitações de reservas por e-mail, contatos telefônicos, e também nos encontros promovidos pela agência e pela empresa. A entrevistada acredita que assim a agência acaba influenciando no planejamento e incrementando os serviços prestados pelos meios de hospedagem do grupo Travel Inn. Conforme Powers; Barrows (2004, p. 422) o serviço é uma experiência de desempenho que o cliente recebe ao longo do lado tangível do produto comprado, sendo servidor e cliente parte desta transação.

3.6. Análise comparativa

Para análise comparativa, todas as fontes de evidências foram consideradas visando evidenciar as semelhanças e as diferenças entre as organizações pesquisadas. De acordo com Yin (2005, p. 137) “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar, ou do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Para Eisenhardt (1989), o processo de análise constitui o “coração” da pesquisa qualitativa realizada por meio de estudos de caso. Considera que, quando se trabalha com estudo múltiplo de casos, uma das alternativas é primeiramente analisar os dados de um único caso. Podendo iniciar por uma descrição detalhada que prove a compreensão das análises, sem que haja um padrão formal. Com isso, o objetivo no primeiro momento foi ter uma melhor compreensão de cada caso, visto que tal familiaridade possibilita um posterior processo de comparação entre os casos.

Neste sentido, as informações foram organizadas abaixo em tabelas, de maneira a identificar fatores que possibilitem a comparação dos registros de cada empreendimento estudado.

3.6.1. Administração e gestão estratégica nas organizações

Após análise individual das organizações estudadas, os dados foram agrupados para comparação dos estudos de caso.

Tabela 01 - Gestão estratégica

	Análise do ambiente organizacional	Diretrizes organizacionais	Formulação de estratégias	Implementação de estratégias	Controle estratégico
Slaviero Hotéis	x	x	x	x	x
Etoile George V	x	x	x	x	x
Travel Inn Hotéis	x	x	x	x	x

Tabela 1 – Gestão estratégica

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas (2012).

Durante as entrevistas com os gestores de cada organização, foi solicitado que eles informassem se as organizações possuem processos de administração estratégica. Com o intuito de compreender sob o ponto de vista de cada gestor, de que forma ocorre a análise do ambiente organizacional, a determinação das diretrizes, as ações para o alcance dos objetivos, e a monitoração desses processos. As respostas foram relacionadas na tabela 01, na qual se

pode observar que, todas as organizações pesquisadas possuem uma análise do ambiente organizacional, diretrizes, formulações de estratégias, implementação e controle das mesmas, para realizar os seus planejamentos e tomada de decisão. Embora os gestores da rede Slaviero e Etoile disseram nas entrevistas, que essa análise é baseada na leitura e experiência que eles têm de mercado. E o gestor da rede Travel Inn informou que toda essa leitura é realizada pela diretoria da organização, tomando como base os relatos de cada gestor da rede. Certo; Peter (1993, p. 9) dizem que o processo de administração estratégica tende especialmente em empresas de menor porte, a ser atrelado ao diretor, ou presidente. Entretanto, não significa que estes executem os processos independentemente. Geralmente o processo envolve membros de diversas áreas, e diferentes níveis da organização.

Cada uma das redes estudadas tem uma forma diferente de realizar esses processos, o grupo Slaviero, realiza reuniões anuais, para discutir as necessidades de novos serviços e novos produtos da rede, bem como a atualização tecnológica. Porém, a organização não tem um processo metódico para esses procedimentos, a orientação dessas estratégias é modificada de acordo com os acontecimentos do mercado.

O grupo Etoile George V busca realizar esses processos diariamente, de acordo com os acontecimentos, o processo de gestão estratégica tem um grande foco na satisfação dos acionistas, por isso o grupo procura estar sempre atento a relação com os demais *stakeholders*, que acabam influenciando nos resultados financeiros da rede.

A rede Travel Inn tem os processos estratégicos centralizados na diretoria. Todos os gestores participam com informações a respeito do ambiente organizacional de cada empreendimento, e a diretoria elabora um planejamento estratégico anual para cada meio de hospedagem da rede.

3.6.2. Relacionamento e gestão das Organizações com seus *Stakeholders*

Para identificar e compreender como ocorre a relação das redes estudadas com os grupos de influência de cada organização, os gestores entrevistados foram convidados a analisar o mapa com o conceito de *stakeholders* (apêndice 1), e apontar se além dos grupos relacionados existia algum outro grupo que influencia que e é influenciado pelos objetivos da organização. Além de informar como ocorre a relação entre a empresa e cada um dos grupos de *stakeholders* do mapa.

Tabela 02 – Gestão de relações com os *stakeholders*

Grupos	Slaviero Hotéis	Etoile George V	Travel Inn Hotéis
Clientes	x	x	x
Acionistas	x	x	x
Concorrentes	x	x	x
Funcionários	x	x	x
Fornecedores	x	x	x
Governo	x	x	x
Inst. Financeira	x	x	x
Inst. Sociais	x	x	x
Sindicatos	x	x	x
Comunidade	x	x	x
Mídia	x	x	x
Outros	x		

Tabela 2 – Gestão de relações com os *stakeholders*

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas (2012).

As três organizações comentaram as relações com cada um dos seus *stakeholders*. Um fato que chamou a atenção durante a pesquisa é que todas as redes informaram que o relacionamento com o grupo de *stakeholders* governo, têm sido uma relação unilateral. Todos os entrevistados comentaram sobre a carga de impostos e taxas cobradas aos meios de hospedagem, sem o devido retorno. Além das questões jurídicas para funcionamento de apart-hotéis. No que se referem aos demais grupos de influência, as organizações dizem que mantém uma boa relação, variando o grau de relevância de cada grupo de acordo com o mercado e as necessidades da organização.

A empresa Slaviero foi à única que apontou dentre os grupos informados, que incluiria como *stakeholder* os agentes do mercado de trabalho, empresas de *headhunter*³⁰. Um grupo do qual a rede tem mantido atualmente uma relação ativa, para contratação de pessoal em cargos mais altos da rede. Freeman (1984, p. 48) diz que a abordagem dos *stakeholders* refere-se aos grupos e aos indivíduos que podem afetar a organização e o comportamento gerencial na tomada de decisão em relação a esses indivíduos.

³⁰Empresas que prestam consultoria caçando talentos, procurando profissionais específicos para cargos altos ou gestores de empresas.

3.6.3. *Stakeholders* e sua relevância e envolvimento no planejamento de serviços

Visando compreender o grau de relevância dos grupos de *stakeholders* no planejamento de serviços dos meios de hospedagem, o gestor de cada empreendimento estudado, assinalou os grupos que são levados em consideração para elaboração dos serviços dos meios de hospedagem.

Tabela 03 – Grau de relevância para elaboração de serviços

Grupos	Slaviero Hotéis	Etoile George V	Travel Inn Hotéis
Clientes	x	x	x
Acionistas		x	x
Concorrentes	x	x	
Funcionários	x	x	x
Fornecedores			
Governo		x	
Inst. Financeira			
Inst. Sociais			
Sindicatos			
Comunidade		x	
Mídia			
Outros	x		

Tabela 3 – Grau de relevância para elaboração de serviços

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas (2012).

O grupo de clientes foi citado pelas quatro redes como de extrema importância para o planejamento de serviços. Observa-se que as redes Etoile e Travel Inn, têm uma grande preocupação com o *stakeholder* acionista, os serviços oferecidos precisam ser rentáveis para que os investidores tenham o retorno esperado no investimento.

Os concorrentes são citados pelas redes Slaviero e Etoile, como importantes no sentido de benchmarking, comparando produtos, serviços e práticas empresariais para identificar as melhores práticas e alcançar uma vantagem competitiva no mercado. Os funcionários são citados pelas três organizações como de extrema importância. Todas concordam que os funcionários são o maior fator de diferencial no mercado. Além de serem essenciais para uma boa prestação de serviços.

Os fornecedores não foram citados. O governo foi citado apenas pela rede Etoile, que apesar das dificuldades de relacionamento, acredita que o governo é importante. As instituições financeiras, sociais e os sindicatos não foram mencionados. E a comunidade foi marcada pela rede Etoile, entendendo que a comunidade vem junto aos acionistas e os clientes da rede. A Mídia não foi marcada. E os agentes do mercado de trabalho foram mencionados pela rede Slaviero, visto que os gestores dos meios de hospedagem têm sido recrutados pelas mesmas, o que implica nos funcionários que irão auxiliar no planejamento de serviços do grupo.

É importante salientar que nas pesquisas realizadas por Mitchel, Agle, Wood (1997) o comportamento estratégico é afetado por diversos grupos situados em seu ambiente e que as estratégias da organização devem buscar satisfazê-los da melhor maneira possível. Com isso, observa-se que os gestores frequentemente, para alcançarem determinados objetivos, dão mais atenção a certos grupos de *stakeholders*, de acordo com as circunstâncias.

3.6.4. Envolvimento dos clientes e outros *stakeholders* no planejamento de serviços

Para verificar a existência de iniciativas que propiciam o envolvimento dos clientes e de outros *stakeholders* no planejamento de serviços das empresas pesquisadas, e analisar como os *stakeholders* identificados contribuem com o planejamento de serviços junto aos apart-hotéis. Os gestores informaram se acham importante o envolvimento desses grupos no momento do planejamento de serviços e se promovem iniciativas que propiciem o envolvimento dos mesmos.

Tabela 04 – Envolvimento dos *Stakeholders* no planejamento de serviços

Grupos	Importante	Não Importante	Iniciativas para envolvimento dos grupos	Envolvimento dos grupos secundários
Slaviero Hotéis	x			x
Etoile George V	x			x
Travel Inn Hotéis	x			

Tabela 4 – Envolvimento dos *Stakeholders* no planejamento de serviços

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nas entrevistas (2012).

Segundo Donaldson; Preston (1995), entendendo a gestão dos *stakeholders*, sob a ótica da teoria amplamente gerencial, o principal atributo para gestão é a atenção simultânea aos interesses dos diversos *stakeholders*, tanto na constituição das estruturas organizacionais e políticas gerais, quanto nas tomadas de decisão de acordo com o caso. Durante as entrevistas, todos os gestores informaram que o envolvimento dos grupos de influência na elaboração dos serviços, é de grande importância, visado que o envolvimento dos grupos contribui com melhores serviços, novas ideias e informações.

Referindo-se as iniciativas para que ocorra o envolvimento dos grupos de influência no planejamento de serviços, os entrevistados apontam o grupo de clientes como foco nos processos de planejamento, e as necessidades e expectativas destes são avaliadas através dos *guest coment*, e do *front desk* dos meios de hospedagem. Quanto aos demais grupos de influência, a rede Slaviero informa que não existe uma premeditação para isso. Às vezes um gerente ou um diretor de departamento procura envolver alguns grupos no planejamento, mas não é algo levado em consideração constantemente. O grupo Etoile George V, trabalha o envolvimento desses grupos no dia a dia. A diretoria da empresa observa que por ser um empreendimento de menor porte não tem a necessidade desse envolvimento. E a organização Travel Inn, acredita que o principal foco são os clientes. Por isso, o planejamento de serviços não contempla os demais grupos de *stakeholders*.

As redes Slaviero e Etoile George V apontam que os grupos que não são levados em consideração no momento da idealização dos serviços que serão prestados pelos meios de hospedagem, podem ser reverenciados de acordo com a situação. E a Travel Inn, diz que pode acontecer, porém ainda não aconteceu, com isso acredita-se que não deve existir uma situação que ocorra a necessidade de considerar esses grupos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os meios de hospedagem têm em sua essência a prática do acolhimento e da hospitalidade, pois se trata de organizações que desempenham serviços para outras pessoas, vivenciando diariamente relações interpessoais e de integração. Observa-se que as organizações configuram-se em uma rede de relações, nos seus ambientes internos e externos. Nesse sentido, a preocupação com o planejamento estratégico requer um modelo de gestão capaz de atender a diferentes expectativas e necessidades. De acordo com Freeman (1984), para entender a influência que os diversos grupos de interesse exercem sobre as estratégias organizacionais, é importante que os gestores identifiquem quem são esses grupos e de que forma os objetivos da empresa influenciam e são influenciados por eles, entendendo as suas expectativas e como estas expectativas podem ser atendidas.

A teoria dos *stakeholders* vem sendo utilizada no meio organizacional para orientar as ações dos gestores. Abandonando a idéia de que a maximização do valor para o acionista é o propósito da empresa. Considerando o fato de que os interesses dos grupos de influência, podem ser incorporados na definição dos objetivos da organização, sendo o empreendimento considerado como o centro de uma série de relações interdependentes.

Assim, para responder a problemática da pesquisa, “Os apart-hotéis consideram os *stakeholders* no planejamento de serviços?” e compreender as interações entre os apart-hotéis e seus *stakeholders*, tomou-se como base as obras Freeman (1984); Freeman et al. (2010), além de uma vasta pesquisa bibliográfica com autores que versam sobre gestão estratégica, e meios de hospedagem. Sendo essencial a compreensão dos conceitos para fundamentação teórica do estudo. Através das pesquisas bibliográficas foi possível perceber que a busca pela harmonia das situações em procedimentos organizacionais nas empresas prestadoras de serviços, não subtraem as relações que ocorrem entre a organização e os grupos de influência.

Com isso, partiu-se para o estudo de casos múltiplos em três organizações Brasileiras de hospedagem, que gerenciam prédios com serviços de longa estada. Através de um protocolo de estudo de casos proposto por Yin (2005), foram realizadas entrevistas com os gestores dos empreendimentos pesquisados e seus *key stakeholders*, além de observação direta e pesquisa documental. Por meio da coleta de dados, foi realizada uma análise individual dos casos para em seguida agrupá-los e compará-los entre si. Os dados foram organizados de forma a possibilitar a resposta ao questionamento da pesquisa e testar os pressupostos.

O primeiro pressuposto: “Apesar de não utilizarem o termo *stakeholder*, alguns grupos de influência são considerados no planejamento de serviços”, observou-se que as

organizações são unânimes em considerar o grupo de clientes e funcionários como grupos primários para elaboração de serviços. Porém outros grupos foram considerados. A rede Etoile George V aponta os grupos de acionistas, concorrentes, governo e comunidade como relevantes durante o planejamento de serviços. A rede Slaviero, também aponta o grupo de concorrentes, além dos agentes do mercado de trabalho. E a rede Travel Inn aponta o grupo de acionistas. Ressalta-se que as organizações pesquisadas consideram além do grupo de clientes alguns grupos de *stakeholders* quando estão planejando os serviços, possibilitando uma elaboração mais integrada e com maximização de resultados. Porém, percebe-se que as organizações podem aperfeiçoar ainda mais a gestão das relações que vem sendo aplicada, atentando para outros grupos que podem gerar um melhor desempenho e alcance de maiores resultados.

O segundo pressuposto, “O grupo de *stakeholders* clientes é priorizado no planejamento de serviços gerando desequilíbrio na relação com os demais *stakeholders*”. A satisfação das necessidades do consumidor final é sempre o principal foco de todos os gestores, e os demais *stakeholders* primários são gerenciados visando o mesmo grupo de influência, os clientes. Através das observações diretas e durante as entrevistas com os demais *stakeholders*, pode se perceber que os outros grupos influência também têm os clientes como principal objetivo do negócio. Com isso, não ocorre um desequilíbrio na relação das organizações com os demais grupos de *stakeholders*. É relevante salientar, a recente pesquisa realizada por Junqueira; Wada (2011) sobre *stakeholders*, estratégia organizacional e relacionamento no setor hoteleiro. O estudo observou que as organizações pesquisadas priorizavam o grupo de *stakeholder* consumidores, e agenciam os outros grupos, confiando na premissa de que consumidor satisfeito assegura a rentabilidade do negócio e esta por sua vez é revertida para os outros grupos de influência.

Para Freeman (1984), a gestão dos *stakeholders* propõe uma classificação por importância de cada grupo de influência, pois não é possível atender a todos ao mesmo tempo e na mesma proporção. Sendo assim, sob o ponto de vista da empresa são priorizados os *stakeholders* chave, visando à obtenção dos recursos necessários à permanência da empresa na competição organizacional.

O terceiro pressuposto, “Situações adversas influenciam na inserção de *stakeholders* que não eram considerados no planejamento de serviços”. As redes Slaviero e Etoile George V, mencionam que os grupos que não são levados em consideração no momento da idealização dos serviços, podem ser acatados de acordo com a situação ou momento que a organização se encontra. E a Travel Inn, entende que pode acontecer de um grupo que não é

considerado atualmente no planejamento, seja considerado posteriormente. Porém, a rede nunca considerou outros grupos que não fossem os *stakeholders* acionistas, clientes e funcionários. E por isso acredita que não deve existir uma situação que ocorra a necessidade de considerar outros grupos. Observa-se que é importante as organizações atentarem para uma melhor gestão das relações com seus *stakeholders*, para auxiliar aos gestores na compreensão do ambiente organizacional, possibilitando identificar tendências de futuro, a fim de criar subsídios para atuais decisões estratégicas.

Para responder a questão de pesquisa: “Os apart-hotéis consideram os *stakeholders* no planejamento de serviços?”, observou-se por meio deste estudo que nem todos os *stakeholders* são considerados. As empresas mostram que consideram como principais *stakeholders* os clientes, os acionistas, os concorrentes e os funcionários. Porém, as organizações pesquisadas apontam que o mercado tem percebido a importância dos demais grupos que são influenciados e influenciam em seus objetivos finais, e por isso, cada vez mais estão despertando para inserção desses grupos em seu planejamento estratégico de serviços.

De acordo com os dados analisados nesse estudo, percebe-se que ter um posicionamento estratégico garante aos empreendimentos uma vantagem sustentável. A gestão de *stakeholders* corrobora na tomada de decisão sobre os objetivos da empresa, e define de forma estratégica não só os serviços que serão prestados, mas também delinea um conjunto de atividades associadas que ajudam as empresas a selecionar e organizar os negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa a organização.

Para elaboração do presente estudo, houve alguns desafios enfrentados no âmbito da investigação. Sendo a pesquisa de campo realizada entre os meses de Novembro/2011 e Janeiro/2012, período em que as empresas de meios de hospedagem estão envolvidas com a preparação de projetos, orçamentos, planejamentos e reuniões para o novo ano, houve dificuldades para confirmação das entrevistas. O Sr. Manuel Gama, presidente da rede Travel Inn, estava com a agenda cheia para os referidos meses, apesar disso o Sr. Gama tentou confirmar a entrevista por diversas vezes, desde o mês de novembro/2011, porém não foi possível, por isso não foi entrevistado. Sendo entrevistado o Sr. Christian Silva, gerente geral do prédio Travel Inn Ritz *Flat*, para representar a rede.

Entretanto, realizado o estudo é necessário ressaltar a hospitalidade e o comprometimento dos entrevistados, e das empresas pesquisadas. A rede Slaviero de hotéis contribuiu com a pesquisa de maneira muito cortês e atenciosa, o Sr. Gobbo traduziu a filosofia do grupo através de uma recepção cordial em Curitiba –PR. Além de manter contato

direto com os *key stakeholders* da rede, para encaminhamento das demais pesquisas. O grupo Etoile George V, teve uma participação ativa, realizou a entrevista com muita presteza. A rede preocupou-se em manter contato com a pesquisadora até o final das entrevistas dos *stakeholders* indicados. E a rede Travel Inn, apesar da incompatibilidade de agenda da diretoria. O Sr. Christian Silva, atendeu a pesquisa em meio a reuniões, e foi bastante atencioso, demonstrando interesse em contribuir com o estudo da melhor maneira possível. O gestor teve a preocupação em indicar como *key stakeholders*, pessoas que mantinham contato direto com a rede, e que poderiam contribuir com informações que acrescentassem a pesquisa, porém com brevidade, visando o tempo para conclusão do estudo.

Diante do exposto, verificam-se possibilidades de aplicação da abordagem dos *stakeholders* para além do empregado no estudo atual, vislumbrando algumas sugestões para outras pesquisas, tais como: análise dos *stakeholders* para o planejamento de vendas em *long stay* na copa de 2014; Análise dos *stakeholders* e a hospitalidade em apart-hotéis.

Buscou-se neste trabalho além de valorizar a produção existente relacionada aos meios de hospedagem da cidade de São Paulo, contribuir com o entendimento do negócio de *flat* /apart-hotel, como produto de investimento imobiliário que também atende ao segmento dos meios de hospedagem. Através do estudo de caso aplicado nas redes: Travel Inn, Slaviero Hotéis e Etoile George V, foi observada a realidade do negócio na conjuntura atual, e os modelos de gestão aplicados, com o intuito de colaborar para a consolidação da análise dos *stakeholders* na gestão de apart-hotéis/*flats*, assim como prover e cooperar com novos conhecimentos para segmento.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresa podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 2003.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward. **Implantando a Administração Estratégica**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio e JORGE, Wilson Edson. **Hotel: Planejamento e Projeto**. 8º ed. São Paulo: SENAC, 2000.

ASHELY, Patrícia Almeida. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 2001.

BENI, Mário Carlos. **Globalização do Turismo: Megatendências do setor e a realidade Brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.

BISELLI, Ana Maria F., SUGIYAMA, Maristela S. G., PAIM, Wilson Moisés. **Condo-resorts e condo-hotéis no Brasil: características e Perspectivas**. Disponível em: < http://app.ebape.fgv.br/revistaoit/asp/dsp_texto_completo.asp?cd_pi=541804 > Acesso em: 07 de jul. 2011.

BNDES. **Condições especiais para o setor de hotelaria**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/BNDES_Automatico/condicoes_hotelaria.html > Acesso em: 07 de jul. 2011.

BONDUKI, Nabil. **Origens da Habitação Social no Brasil: Arquitetura Moderna, Lei do Inquilinato e Difusão da Casa Própria**. 2ª ed. São Paulo: Estação Liberdade, 1999.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Mais estrelas no Brasil**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20110621-1.html > Acesso em: 04 jul. 2011.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Sistema de classificação de meios de hospedagem**. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/> > Acesso em: 04 jul. 2011.

BRASIL. Portal da Câmara Municipal de São Paulo. **Auto de licença de funcionamento é aprovado**. Disponível em: < http://www.camara.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7711:projeto-do-auto-de-licenca-de-funcionamento-e-aprovado&catid=38:plenario&itemid=95 > Acesso em: 16 Dez. 2011.

BRASIL. Portal da prefeitura de São Paulo. **Projeto de lei 396/2010**. Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?al_t=18082010PL003962010CAMARA > Acesso em: 16 Dez. 2011.

BRASIL. Receita Federal . IRPF 2009 - **Incorporação e Loteamento**. Disponível em: <<http://ftp.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica/IRPF/2006/perguntas/IncorporacaoLoteamento.htm>>. Acesso em 25 de mar. 2011.

BRASIL. Receita Federal. **Regularização de Obra de Construção Civil**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/constrcivil.htm>> Acesso em: Acesso em 25 de mar. 2011.

CAMARGO, Luiz Octavio de Lima. **A pesquisa em hospitalidade**. Revista Hospitalidade. Ano V, n.2, Dezembro 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/turismo/index.php/hospitalidade/article/viewFile/151/176>> Acesso em: 20 de Mar. 2011.

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

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005

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

CARROLL, A. B; Buchholtz, A. K. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. 5° ed. Australia: Thomson South-Western, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Hotel como empresa**. 2° ed. Rio Grande do Sul: Sulina, 1982.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9° ed. São Paulo: Educs, 2001.

CAVENAGHI, Airton José. **Hotéis Paulistanos: das razões da hospedagem urbana na cidade de São Paulo e as notícias em almanaques e memoriais do século XIX**. Turismo em Análise, São Paulo, v.22, n.1, p.119-145, 2011.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração Estratégica: planejamento e Implantação da Estratégia**. Trad. de Steffen, Flávio D. São Paulo: Pearson, 1993.

CLARKE, CHEN, Wei. **Hotelaria: Fundamentos teóricos e gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

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

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de Operações e de Satisfação dos Clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, B. K, RIBEIRO, M. I, COSTA, F. K. **Modelo resultante de análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras**. In: XXV Encontro da Associação Nacional da ANPAD, Campinas. Anais. Campinas, 2001.

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

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CURRIE, Russell R.; SEATON, Sheilagh; WESLEY, Franz. **Determining stakeholders for feasibility analysis**. Annals of Tourism Research, vol.36, n.1, p. 41–63, 2009.

DAVIES, Carlos Alberto. **Manual de Hospedagem: Simplificando ações na Hotelaria**. Porto Alegre: Eduacs, 2002.

DAVIES, Carlos Alberto. **Manual de Hospedagem: Simplificando ações na hotelaria**. 2º ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

DENCKER, Ada; DA VIA, Sarah. **Pesquisa empírica em Ciências Humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

DIAS, Célia Maria de Moraes. **Marcos da hospitalidade na cidade de São Paulo: amenidades e facilidades**. Revista Turismo em Análise, v.17, n.02, p.170-189, 2006.

DOMENICO, S.M.R. De. **Valores relativos à competição organizacional e interações entre stakeholders**. Tese de doutorado. Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications**. Academy of Management Review. v.20, n.1, p.65-91, 1995.

DUNHAN, L.; FREEMAN, R.E.; LIEDTKA, J. **Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community**. Business Ethics Quarterly, v.16, n.1, p.23-42, 2006.

EISENHARDT, Kathleen. **Building theories from case of study research**. The academy of management review, 1989.

ERNST & YOUNG. **Fundos devem investir R\$ 1 bi no setor hoteleiro no país nos próximos dois anos**. Disponível em: <http://www.ey.com/BR/pt/Newsroom/Newsreleases/Press_release_hoteis_2010 > Acesso em 19 de julho 2011.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREEMAN, R. E. **A stakeholder theory of the modern corporation**. In: Clarkson, Max B.E. (ed.). The corporation and its *stakeholders*: classic and contemporary readings. Toronto: University of Toronto Press, p.125-138, 1998.

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

FREEMAN, R. E. **The politics of stakeholder theory: some future directions.** Business Ethic Quarterly, v.4, n.4, p.409-421, 1994.

FREEMAN, R. E. **The stakeholder approach revisited.** Zaeitschrift fuer Wirtschafts-und Unternehmensethic, v.5, n. 3, p. 228-241, 2004.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B.; COLLE, S. **Stakeholder Theory: The State of the Art.** Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E.; MC VEA, J. **A stakeholder approach to Strategic Management.** Darden Graduate School of Business Administration. Working Paper No. 01-02, 2001. Disponível em: < <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.stakeholderapproach.pdf> > Acesso em 20 de Mar. 2011.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance.** California Management Review, p. 93-94, 1983.

FRIEDMAN, Andrew L., MILES, Samantha. **Stakeholder: theory and practice.** New York: Oxford Univesity Press, 2006.

FRIEDMAN, Andrew L; MILES, Samantha. **Developing stakeholder theory.** Journal of Management Studies 39:1 January, 2002.

FRIEDMAN, M. **The Social Responsibility of Busines is to Increase its Profits.** The New York Times Magazine, New York, Setembro 1970.

FROOMAN, Jeff. **Stakeholder Influence Strategies.** Academy of Management Review. v.24, n.2, p. 191-205, 1999.

ETOILE George V. Disponível em: <<http://www.georgev.com.br/index800port.html> > Acesso em: 12 de jul. de 2011.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo, RYNGELBLUM, Arnaldo Luiz. **Uma análise do desenvolvimento dos estudos de estratégia no ramo imobiliário a partir das influências mais recentes dos stakeholders.** Revista de Ciências da Administração, v. 12, n. 27, p. 86-117, maio/ago 2010.

GONÇALVES, Paulo Cesar; BOAVENTURA, João Mauricio Gama; COSTA, Benny Kramer; MARQUES, Fabio Martins Leme. **Análise de Stakeholders: Um Estudo no Setor Hospitalar do Estado de São Paulo.** X SEMEAD – FEA USP, Agosto 2007. Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=425 > Acesso em: 28 de Abr. de 2011.

GORINI, A. P. F. e MENDES, E. F. **Setor de Turismo no Brasil: Segmento de Hotelaria.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Turismo/200509_6.html> Acesso em: 20 de Mar. 2011.

GOTMAN, Anne. **O comércio da hospitalidade é possível?** Revista Hospitalidade. Ano VI, n.2, Dezembro 2009. ISSN 1807-975X. Disponível em < <http://revistas.univerciencia.org/turismo/index.php/hospitalidade> > Acesso em: 20 de Mar. 2011.

GUIA **Quatro Rodas** Brasil 2010. 45ª ed. São Paulo: Abril, 2010.

GUIA Quatro Rodas. **Hotéis São Paulo** – SP. Disponível em: < <http://viajearqui.abril.com.br/guia4rodas/sao-paulo/hoteis/> > Acesso em: 19 de jul. 2011.

HARRISON, J.S.; FREEMAN, R.E. **Stakeholders, social responsabilit and performance: empirical evidence and theoretical perspectives.** Academy of Management Journal. V.42, n.5, p.479-485, 1999.

HAYES, David; NINEMIER, Jack D. **Gestão de operações hoteleiras.** São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2005.

HÔTELIER News. **Abih-sp diz ser favorável à lei que regulamenta flats e aparts.** Disponível em: < <http://www.hoteliernews.com.br/hoteliernews/hn.site.4/noticiasconteudo.aspx?noticia=71172&midia=1> > acesso em: 16 de dez. de 2011.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010: população do Brasil é de 190.732.694 pessoas.** Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1766 > Acesso em: 21 de Jan. 2012.

JUNQUEIRA, Rosemeire Rodrigues. **Stakeholders e o relacionamento com o cliente em organizações hoteleiras. Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e rede Estanplaza.** Dissertação de mestrado. Programa de mestrado em hospitalidade. São Paulo, universidade Anhembi Morumbi, 2011.

JUNQUEIRA, Rosemeire Rodrigues. WADA, Elizabeth Kyoko. **Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro.** Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE. V. 10, n. 3, p. 94-125, set./dez. 2011.

KLUYVER, Cornelis A. De; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOGA, Érika Sayuri. **Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem: estudo de casos múltiplos na vila do Abraão, Ilha Grande, RJ.** Dissertação de Mestrado. Programa de mestrado em hospitalidade. São Paulo, Universidade Anhembi Morumbi, 2011.

LASHLEY, Conrad, MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade: Perspectivas para um mundo globalizado.** São Paulo: Manole, 2004.

LEISINGER, K. M; Schmitt, K. **Ética empresarial: Responsabilidade global e gerenciamento moderno.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

LIMA, Antonio Carlos de. "**Flats**" e **Apart-Hotéis em São Paulo**. Turismo em Análise, São Paulo, v.2, n.2, p.65-71, 1991.

MARTINS, Nádia Prosérpio. **Novas vertentes da arquitetura hoteleira em São Paulo: o caso dos apart-hotéis**. Dissertação de mestrado. FAU/USP. São Paulo, 2000.

MASCARENHAS, R. G. T. **Hotéis e flats no Brasil: a luta pela isonomia**. Publ. UEPG Ci. Hum. Ci. Soc. Apl. Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, 13 (1) 75-84, jun. 2005.

MINISTERIO do Turismo. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem (SBClass)**. Disponível em: < http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/qualificacao_equipamentos/classificacao_hoteleira_2.html > Acesso em: 16 de nov. de 2011.

MITCHELL, Ronald, AGLE, Donna J, WOOD, Bradley R. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**. Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 4, 853-886.

MOTODA, Mauro. **Empreendimentos de uso misto: os hotéis e a interação urbanística**. Dissertação de mestrado. FAU/USP. São Paulo, 2004.

MOURA, Gustavo. **Análise de Investimento para Hotéis e Flats em Lançamento**. Disponível em: < <http://pt.hvs.com/article/5026/an%C3%A1lise-de-investimento-para-hot%C3%A9is-e-flats-em-lan%C3%A7amento/> > Acesso em: 05 abr. 2011.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim de. **Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PARANÁ ONLINE. **Lei põe fim à injustiça entre flats e hotéis**. Disponível em: < <http://www.paranaonline.com.br/canal/viagemturismo/news/36967/?noticia=lei+poe+fim+a+i+justica+entre+flats+e+hoteis> > Acesso em: 26 de mar. 2011.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. V.49, p. 41-50, Journal of Marketing, 1985.

PEYER, Hans. C. **Os primórdios da hotelaria na Europa**. In: Flandrin, J-L, e M. Montanari. História da alimentação. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

POWERS, Tom, BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. São Paulo: Atlas, 2004.

PROSERPIO, Renata. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2007.

RODRIGUES, Ricardo Mader. **Histórico de desenvolvimento de hotéis no Brasil**. Hotel Investment Advisors (HIA), mar. 2002. Disponível em: < <http://www.hia.com.br/artigos.asp?wpk=2&mod=1> > Acesso em: 10 de abr. 2011.

ROWLEY, T. J. **Moving Beyond Dyadic Ties: The Network theory of stakeholder influences**. Academy of Management Review. Toronto, v. 22. n. 4. p. 887-909, 1997.

RUSHMORE, Stephen. **O que é um condo-hotel?** Disponível em: < http://www.hotelinvest.com.br/news/0000/0008/O_que_%C3%A9_um_Condo-Hotel.pdf > Acesso em: 08 de set. 2010.

SAAB, William George Lopes, GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. **Flats, apart-hotéis ou hotéis-residência: caracterização e desempenho no Brasil e no município de São Paulo**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.14, p.137-157, set. 2001. Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1407.pdf >. Acesso em: 08 de set. 2010.

SECOVI-SP. **Legislação**. Disponível em: < <http://www.secovi.com.br/busca/?busca=flat> > Acesso em 13 de set. 2010.

SEMPLA - Prefeitura de São Paulo. **Projeto de lei**. Disponível em: < http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pesqfonetica.asp?p=FLAT&var=0&t=&a=> > Acesso em: 04 de jul. 2011.

SERPLAN. Disponível em: < <http://www.serplan.com.br/historico.asp> > Acesso em: 12 de jul. 2011.

SLAVIEIRO Hotéis. Disponível em: <<http://www.slavierohoteis.com.br/home/home.asp> > Acesso em: 12 de jul. de 2011.

SPTURIS - observatório do turismo da cidade de São Paulo. **Desempenho dos meios de hospedagem paulistanos - junho/ 2011**. Disponível em: < http://www.cidadedesaopaulo.com/sp/images/stories/observatorio/hotelaria_junho_2011.pdf.> Acessado em: 29 de jul. 2011.

SPTURIS - São Paulo Turismo. **Dados da cidade de São Paulo**. Disponível em: < <http://www.cidadedesaopaulo.com/sp/br/sao-paulo-em-numeros> > Acesso em 22 de nov. de 2011.

TEIXEIRA, M. L. M.; DOMENICO, S. M. R. De. **Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.) *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

TOMEI, Patrícia A. **Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional**. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio

Vargas, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez., 1984. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901984000400023.pdf>. Acesso em: 01 de jun. 2011.

TORRE, Francisco de La. **Administração Hoteleira**. Rocca, São Paulo 2001.

TRAVEL INN. Disponível em: <<http://www.travelinn.com.br/2009/Default.asp>> Acesso em: 12 de jul. de 2011.

VALLEN, Gary K; VALLEN, Jerome J. **Check-in, Check Out: Gestão e Prestação de Serviços em Hotelaria**. 6º ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VASCONCELOS, Yákara Pereira leite, AQUINO, Eduardo de. **Mudanças estratégicas da Accor Hotels do Brasil: Strategic changes of Accor Hotels from Brazil**. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. São Leopoldo - RS, VI. 06, n.02, p.152-168, - maio/agosto 2009. Disponível em: < <http://www.base.unisinos.br/pdf/66.pdf>>. Acesso em: 08 de set. 2010.

VENTURA, E. C. F. **Responsabilidade Social das Empresas sob a Óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD 27, 2003. Anais eletrônicos. Atibaia, São Paulo, 2003.

WADA, Elizabeth. **Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: realidade ou falácia?** In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti (coord.). Planejamento e Gestão em turismo e hospitalidade. São Paulo: Thomson, 2004.

WADA, Elizabeth. **Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade**. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003.

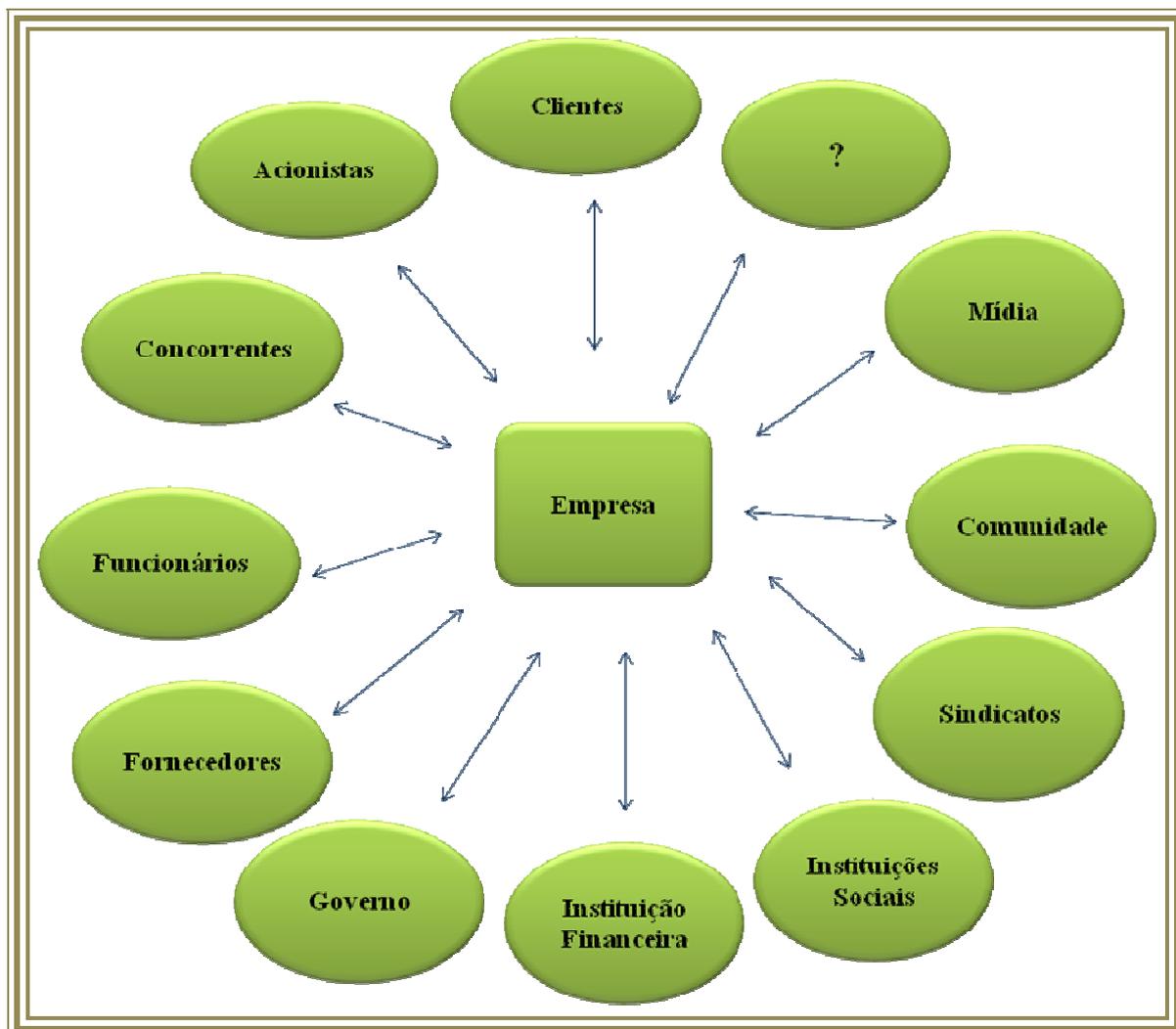
WADA, Elizabeth Kyoko. **Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: Uma realidade ou falácia?** In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti (org.). Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo: Formulação de uma proposta. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

WALKER, John. **Introdução à hospitalidade**. 2 ed. Barueri: Manole, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 - FICHA COM CONCEITO E MAPA DOS *STAKEHOLDERS*

Stakeholder é “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa” (FREEMAN, 1984).



Fonte: adaptado de Freeman (1984).

APÊNDICE 2 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, VOZ E NOME DA EMPRESA.

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn Hotéis, Slaviero Hotéis e Etoile George V.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, _____ de _____ de 2012.

Assinatura

Nome:
RG Nº:
E-mail para contato:

Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS APART-HOTÉIS

Respondente

- Nome
- Formação Acadêmica
- Cargo
- Tempo no cargo
- Funções principais

Empreendimento / Administração estratégica

- Tipo de gestão (familiar, sociedade...) / nº hotéis / Brasil / São Paulo.
- Nº de empreendimentos com o conceito de longa estada / nº de funcionários
- Ocupação média / outros índices
- Tempo de funcionamento
- (Fazer uma breve explanação sobre o conceito de Administração estratégica) - A empresa possui processos de Adm. Estratégica?
- (se sim) como ocorre a análise do ambiente organizacional?
- Quais ações são realizadas para formulação de estratégias que alcance os objetivos da empresa? E para implementação das estratégias?
- Como ocorre a monitoração do processo de administração estratégica?

Identificação dos stakeholders

- (Apresentação do cartão com conceito de *stakeholders* /apêndice 1)
- Existe algum *stakeholder* que você considera importante e não está sinalizado?
- Caracterize como ocorre a relação com cada um dos grupos.

Relações existentes entre os flats e seus stakeholders

- Marque o grau de importância de cada *stakeholder* para elaboração dos serviços da organização. (Apêndice 4)
- Existe monitoramento do relacionamento com estes *stakeholders*? De que forma é realizado?

Envolvimento dos clientes e outros stakeholders no planejamento de serviços.

- Você acha importante o envolvimento dos clientes e outros *stakeholders* no planejamento de serviços? Por quê?

- Existem iniciativas que propiciem o envolvimento dos grupos de influência no planejamento de serviços? Quais?
- Quais grupos são considerados/envolvidos de alguma forma no planejamento de serviços? Por quê?
- (caso existam grupos não considerados) Existem *stakeholders* que não são considerados no planejamento de serviços? Quais? Por quê?
- Qual seria a motivação para considerá-los em algum momento no planejamento de serviços?

Com o intuito de evitar a visão unilateral do, solicitar ao entrevistado a possibilidade de se realizar entrevistas com os três grupos que ele considera mais relevante para a organização (*key stakeholders*).

APÊNDICE 4 - CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* CONFORME RELEVÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO

Grupos	Grau de relevância			
	Extrema importância	Média importância	Baixa importância	Não é importante
Acionistas				
Clientes				
Mídia				
Comunidade				
Concorrentes				
Funcionários				
Fornecedores				
Governo				
Inst. financeiras				
Instituições sociais				
Sindicatos				
?				

APÊNDICE 5 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS *STAKEHOLDERS*

Respondente

- Nome
- Cargo
- Formação Acadêmica
- Tempo no cargo
- Funções principais
- Ligação com a organização

Identificação dos *stakeholders*

- Você se identifica como um grupo que afeta ou é afetado pelos objetivos do apart-hotel (nome do empreendimento/organização)? Por quê?

Relações existentes entre os *flats* e seus *stakeholders*

- Qual a importância do meio de hospedagem em relação às atividades do seu negócio/instituição?
- Como ocorre a interação/comunicação entre a sua empresa e o meio de hospedagem?

Envolvimento dos clientes e outros *stakeholders* no planejamento de serviços.

- O meio de hospedagem promove ações para ter um relacionamento mais próximo da sua empresa? Quais?
- Existe alguma participação, contribuição direta ou indireta sua ou da sua empresa para elaboração e incremento dos serviços do apart-hotel (nome do empreendimento/organização)?
- Existe algum incentivo para que a sua empresa/você participe com sugestões de serviços a serem prestados pelo meio de hospedagem?
- Você acha importante o envolvimento da sua empresa no planejamento de serviços? Por quê?

ANEXO A – RELAÇÃO DE VARIÁVEIS E ATRIBUTOS

Relação de Variáveis e Atributos			
Nº Variável	Relação de Variáveis e Atributos	Nº Variável	Relação de Variáveis e Atributos
Relacionados à Gestão estratégica		Relacionados à <i>Stakeholders</i>	
1	Análise do ambiente organizacional	6	Identificação dos <i>stakeholders</i>
2	Diretrizes organizacionais	7	Relações com os <i>stakeholders</i> dos apart-hotéis
3	Formulação de estratégias	8	Influência dos grupos de <i>stakeholders</i> no planejamento de serviços.
4	Implementação de estratégias		
5	Controle estratégico		

Fonte: Elaborado pela autora (2011)

ANEXO B – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

Entrevista realizada no dia 18 de Novembro de 2011 com o Sr. Jose Lourival Ditzel Gobbo, diretor de desenvolvimento organizacional da rede Slaviero Hotéis, no Slaviero Palace Hotel – Curitiba PR.

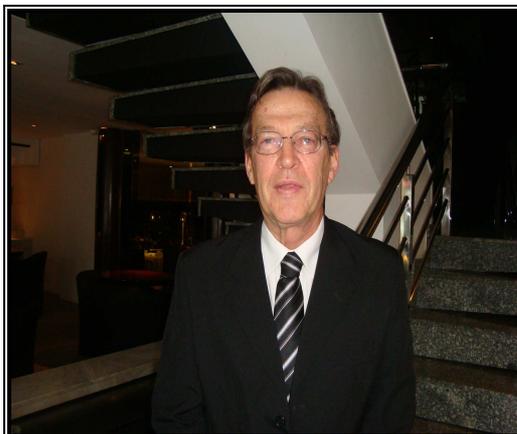


Figura 8 - Jose Lourival Ditzel Gobbo
Fonte: Foto tirada pela autora. Em 18 de Nov. 2011.

- ✚ **Patrícia Oliveira** - Bom dia Sr. Jose Gobbo, eu gostaria de agradecer por ter me atendido, me recebido aqui em Curitiba, pela hospitalidade... E começar a nossa entrevista com alguns dados pessoais. Qual a sua formação acadêmica?
- ✚ **Jose Gobbo** – Eu sou economista e tenho especialização em administração.
- ✚ **Patrícia Oliveira** - E qual o cargo do senhor aqui na rede?
- ✚ **Jose Gobbo** – Atualmente eu estou como diretor de desenvolvimento organizacional.
- ✚ **Patrícia Oliveira** – Há quanto tempo o Senhor tá no cargo?
- ✚ **Jose Gobbo** – Há dois anos.
- ✚ **Patrícia Oliveira** – E quais são as principais funções do senhor?
- ✚ **Jose Gobbo** - A principal função é a coordenação do desenvolvimento tecnológico, para empresa e a gestão de pessoas né... O desenvolvimento de pessoas e gestão de pessoas.
- ✚ **Patrícia Oliveira** – A parte do RH também?
- ✚ **Jose Gobbo** – Sim. Então é basicamente, é além da área de planejamento e participação no planejamento estratégico e planejamento operacional das unidades, eu tenho a área de recursos humanos e a área de tecnologia. A ideia era que nós conseguíssemos fazer essa, esse desenvolvimento e o investimento em tecnologia e gente integrado né, assim... É... Não ser uma coisa só de automático, de equipe automatizada mais também ser uma coisa que as pessoas usassem plenamente a tecnologia né? E também pensando no desenvolvimento pessoal né? Profissional e pessoal.

✚ **Patrícia Oliveira** – Ok. Então trazendo para os dados do empreendimento, é... Qual é o tipo de gestão da organização? É familiar, é sociedade...

✚ **Jose Gobbo** – Não a empresa tem uma origem familiar, mais hoje é... Vamos dizer, a maioria dos executivos são profissionais que não pertencem à família né? Então eu diria que somos uma empresa vamos dizer assim com alguns valores familiares né? Mais é estamos bem profissionalizados né? Quer dizer, num, vamos dizer assim, da família, aliás, que participa o presidente e um diretor geral né? Mais e os demais diretores são todos de profissionais que não tem nada a ver com a família né? São recrutados no mercado.

✚ **Patrícia Oliveira** – Mas tem sociedade com a organização não?

✚ **Jose Gobbo** – Desculpe eu...

✚ **Patrícia Oliveira** – Os colaboradores... Têm algum colaborador da diretoria que tenha a participação?

✚ **Jose Gobbo** – Não, não. Realmente quem detém as ações, ou controle da... É a família né? Quer dizer, os sócios, é... Os sócios e diretores da família. Mas que são só dois né? Quer dizer e não, pelo fato de ser da família não significa possam entrar aqui e vir a dirigir ou né quer dizer, é tem que ter competência daí né? Então esse processo inclusive que hoje nós temos ai de sucessão né? É já estávamos praticamente na terceira geração certo? E nós no conselho temos o mesmo direito de voto do que os proprietários né? Quer dizer então, isso que acho que é um, e já isso algum tempo né? Então não temos aquelas situações que às vezes são negativas. Empresas familiares que o filho tem que participar ou o genro tem que entrar né? Aqui pelo contrário, aqui a gente tá buscando sempre gente no mercado com competência desenvolvendo internamente.

✚ **Patrícia Oliveira** – É... E quantos hotéis a rede tem?

✚ **Jose Gobbo** – Atualmente nós estamos com vinte né? E nesse mix nós temos hotéis próprios, mas que tratamos como se fossem administrados, né? Fazemos a mesma situação temos que prestar contas pra nós mesmos, vamos dizer assim né? Então temos hotéis próprios, temos hotéis administrados e temos franquias também. Na franquia nós só fazemos a parte comercial, mas no todo são vinte unidades de negócio vamos chamar assim.

✚ **Patrícia Oliveira** – E nas franquias, a parte comercial... Como é que vocês trabalham?

✚ **Jose Gobbo** – É assim, nós temos um, nós fazemos um contrato com o parceiro né? Que seria com proprietário, é muito comum isso, o proprietário quer continuar operando o hotel e também a parte financeira, muitos desses proprietários não querem misturar as coisas eles querem controle do dinheiro né? Então nós entramos pra fazer a gestão, é gestão comercial né? E estamos cedendo o uso do direito a marca né? E pra isso fazemos algumas

exigências. Por exemplo: coisas simples né? Tem que usar os nossos eminentes, o café da manhã tem que ter um determinado padrão, dependendo da bandeira que vai ser adotada. É... O atendimento do hóspede também tem que ter certos padrões, a parte física tem que ter certas é... Situações em que permita que o hóspede que entre numa franquia, também identifique como um Slaviero naquela bandeira né? E também, isso é, vamos dizer assim, as exigências né? E daí nos passamos a administrar toda carteira deles tá? Quer dizer não somos um vendedor, somos gestores de vendas né? Então ele tem os funcionários próprios, nós administramos esse pessoal né? Nós damos treinamento, etc., né? E eles têm que seguir nossa política, E de vendas né? Então, É esse é mais ou menos o modelo que nos temos adotado né? Dentro desses vinte nos temos uns três já tão assim nessa forma.

 **Patrícia Oliveira** – E tem algum que oferece o conceito de longa estada?

 **Jose Gobbo** – Desses, desses de franquia? É... Não, não tem nenhuma não, dos de franquia só tem os hotéis, nós temos é, são, é um *slin* e dois executivos tá? Quer dizer seriam quatro estrelas e um econômico né?

 **Patrícia Oliveira** – E fora do país vocês têm algum hotel?

 **Jose Gobbo** – Não. Ainda não.

 **Patrícia Oliveira** – Há Ok! E quantos empreendimentos com conceito de longa estada vocês têm?

 **Jose Gobbo** – É... Atualmente nós temos dois né? Nós temos esse em Foz do Iguaçu, e o de, e esse nosso aqui de Curitiba. É, mesmo assim eu acho que vamos dizer assim, o conceito de pra nós de longa estada né? Nós estamos só usando no sentido que nós temos mais espaço né? Um... Ou dois ambientes né? É porque às vezes um hóspede num ambiente único ele tem um stress mais rápido né? Então, mais é, por exemplo, nós é... Não exploramos só nesse sentido né? Porque por exemplo, aqui em Curitiba tem determinada fábrica que veio se instalar, então naquele momento ela bota ai dez executivos ou dez engenheiros morando no hotel né? Fica ai três meses, quatro meses, mas ao mesmo tempo, hotel tá vendendo o dia a dia né? Quer dizer...

 **Patrícia Oliveira** – Trabalha com os dois conceitos... Diárias e...

 **Jose Gobbo** -... É porque você, eu acho que só, pelo ao menos pra nos que vamos dizer, o nosso negócio é hospedagem de executivos né? No mercado corporativo, né? É essas... Esses espaços maiores ou, eles são usados assim num congresso né? O cara vem com a família né? Mas se não, é às vezes é até um desperdício né? O cara vem, como você veio pra uma entrevista, conversa e tal, fica num espaço daquele imenso né? Às vezes não faz nem muito sentido.

- ✚ **Patrícia Oliveira** – E quantos funcionários vocês tem nesses empreendimentos?
- ✚ **Jose Gobbo** – Só nesses?
- ✚ **Patrícia Oliveira** – Sim.
- ✚ **Jose Gobbo** – Uns 110.
- ✚ **Patrícia Oliveira** – Em cada unidade?
- ✚ **Jose Gobbo** – Nos dois, é, um nós temos é em torno de 40,45 e nesse maior nós temos em torno de 65.
- ✚ **Patrícia Oliveira** – E vocês dão prioridade para contratação do pessoal da comunidade local? Como funciona?
- ✚ **Jose Gobbo** – Nós damos preferência pra isso tá? Inclusive o gerente até né? Porque você veja, o deslocamento de outras pessoas em morar em outros lugares né? E realmente onera muito, mas nós procuramos dar, é preferência para o pessoal local.
- ✚ **Patrícia Oliveira** – E a ocupação media nesses empreendimentos?
- ✚ **Jose Gobbo** – Olha, nós estamos hoje, é um deles ainda é recente né? O de Foz de Iguaçu é, nós estamos hoje em torno de 60%, mas é Foz do Iguaçu tá um mercado fantástico, então tenho impressão que é vai superar isso rapidamente. E temos aqui no, no assem no *Slin* no Suítes Curitiba é, em torno de 70%, né? De ocupação media.
- ✚ **Patrícia Oliveira** – Sei, e tem mais algum outro índice importante que possa ser ressaltado?
- ✚ **Jose Gobbo** – Nós sempre trabalhamos com indicador do Revpar né? Que é o rendimento por apartamento, é ocupação vezes o valor da diária media né? Então o produto da ocupação da diária media é quem me dá o rendimento. Então esse é pra nós é o maior indicador, porque eu posso lotar o hotel com diária baixa né? E posso ter uma diária muito alta com o hotel vazio né? Pra nós o equilíbrio que é o ideal né? Quer dizer pô, eu vender diárias cada vez melhores e ter alta ocupação, certo? Ou então, às vezes e melhor eu não desgastar ou estressar tanto a equipe né? Ter uma maior ocupação com uma diária maior, eu posso ate quem sabe prestar um serviço melhor né? Então esse, vamos dizer assim: o Revpar é o que nós utilizamos, e mesmo ate com uma meta, a meta do nosso pessoal de vendas né? É em cima do revpar...
- ✚ **Patrícia Oliveira** – O senhor pode passar o valor dessa meta?
- ✚ **Jose Gobbo** – Eu não tenha assim de cabeça tá? É muito variável por empreendimento.
- ✚ **Patrícia Oliveira** – Nos empreendimentos de longa estada também?

✚ **Jose Gobbo** – É viável porque vamos dizer assim, depende do local, depende do concorrente, depende da concorrência né? Quer dizer, eu gostaria de tá praticando diárias lá em cima né? Mas eu não consigo por quê? Porque tenho concorrência é e o próprio cliente né? Quer dizer, ele não vai vir né? Ele pode até deixar de usar mesmo que não tivesse uma concorrência.

✚ **Patrícia Oliveira** – Qual que é o tempo de funcionamento desses empreendimentos?

✚ **Jose Gobbo** – Olha o..., sempre estamos só nos referindo aos de longa estada né?

✚ **Patrícia Oliveira** – Hanham!

✚ **Jose Gobbo** – Então, esse de Curitiba nós estamos com... Estamos indo para o quinto ano, e o de Foz de Iguaçu ainda esta no primeiro ano tá? Nós inauguramos recente.

✚ **Patrícia Oliveira** – Fazendo uma breve explanação sobre o conceito de administração estratégica, é considerando basicamente a adaptação da empresa ao ambiente, é senhor diz que a empresa a rede Slaviero ela tem um processo de administração estratégica?

✚ **Jose Gobbo** – É nos temos um, sei lá, uma tentativa né quer dizer nós fazemos é, pelo ao menos anualmente né? Uma discussão e tentamos identificar as estratégicas pro futuro né? Pro próximo ano e então fazemos esse encontro, discutimos isso, por hotel, pela administradora, por área né? Então o que nós vamos fazer em tecnologia, o que nós vamos fazer em recursos humanos, ou qual que vai ser as nossas estratégicas né? É marketing, vendas, e juntamos todas essas ideias, estabelecemos objetivos e prioridades né? Mas não temos assim, uma base técnica ou científica né? É um pouco pela experiência, um pouco pela leitura que a gente tem né? Os cursos né? Alguma coisa assim, um curso de extensão... É então mais ou menos assim né? Inclusive a gente identifica né? Vamos dizer assim: fazemos aquele diagnóstico interno, é pretensão, fazemos uma avaliação assim interna, uma avaliação externa né? E daí estabelecemos essas estratégias ai né?

✚ **Patrícia Oliveira** – E como ocorre a análise do ambiente organizacional?

✚ **Jose Gobbo** – Como que nós fazemos?

✚ **Patrícia Oliveira** – Isso.

✚ **Jose Gobbo** – Fazemos baseado na nossa experiência ali né? Então, pô como é que nós estamos nisso? Como é que nós estamos naquilo? Quais os nossos problemas né? Então, na área de controladoria né? Nós estamos precisamos melhorar os processos... Tá muito moroso é tem... Nós temos tido vários, varias dificuldades né? Ou varias coisas escapadas assim ao controle né? Daqui a pouco a gente tem uma surpresa, então pô... Precisamos investir nisso né? Melhorar os processos e tal. A área de recursos humanos, que hoje é um terror né? Quer dizer, o tal do apagão de recursos humanos né? O que fazer? Então é, discute-

se de tudo né? É por exemplo, ate certos princípios que a gente tinha pra, a pessoa tem que ter o colegial completo, falar inglês, não sei o que? Até certas coisas que a gente né? Nesse momento decide, vamos mudar o perfil né? Vamos dar uma de formar pessoas, porque não tá vindo gente preparada e pronta né? Então...

✚ **Patrícia Oliveira** – E quais ações vocês realizam pra alcance dos objetivos da empresa? A empresa formaliza né? As estratégias pensam quais as melhores formas de atuar em cada foco em cada departamento e que ações vocês utilizam para alcançar os objetivos?

✚ **Jose Gobbo** – Algumas coisas nós fazemos assim olha: nós indicamos um líder, e estabelecemos um prazo pra ele poder fazer isso tá? E então algumas coisas... Outras coisas ficam só assim, vai ano e vem ano e a gente vai repetindo aquela coisa, um dia a gente faz né?...

✚ **Patrícia Oliveira** – (risos) sei...

✚ **Jose Gobbo** -... É, a gente vai fazendo isso por prioridade, e tem, tem às vezes líderes que conseguem realizar né? Outros não conseguem ou ficam com a coisa meio pela metade né? Mas a gente tem lá um... Vamos dizer assim, periodicamente né? A gente reúne com essas pessoas e... Como é que foi? Como é que fez? O que evoluiu? Como é que tá? Foi implantado? Não foi implantado? Então faz uma cobrança assim né?

✚ **Patrícia Oliveira** – Então é dessa forma que vocês realizam a implementação de como que esta sendo construído?

✚ **Jose Gobbo** – É vai fazendo né? (risos) A gente vai implementando, vai idealizando, vai fazendo, vai cobrando né? Mais não é assim uma coisa formal né? Metódica, sistemática né? É uma coisa meio na informalidade né? É com mudanças muito grandes assim, eu acho que quando a gente fica assim meio na informalidade muda muito de orientação né? Daqui a pouco aquilo já não é o mais importante já é outras coisas né? Então às vezes a gente até se perde um pouco no caminho né? Por não ter essa coisa mais sistemática. Mas, vai, vai evoluindo assim. Não temos, não temos... Não sei, não conhecemos outra forma.

✚ **Patrícia Oliveira** – É o controle então de todas essas estratégias que são pensadas, que são organizadas, são levadas dessa forma, vocês vão indo adaptando de acordo com o que vai acontecendo?

✚ **Jose Gobbo** – É vamos dançando conforme a musica né? A gente vai se ajustando, vai tentando. Como eu disse tem coisas que a gente consegue um pouco mais né? Então por exemplo, novas implantações né? É a gente aprende muito, com a... Com o que a gente erra numa implantação. Então pô olha na próxima né! Ou já vamos começar desenvolver um manual, ou vamos já designar as pessoas pra fazer um cronograma e tal, tal, tal, né? Então a

gente... Daí algumas coisas é meio... Aprendendo com os erros né? Outras coisas a gente tem às vezes um melhor domínio ou a pessoa que esta puxando aquele projeto né? Ela é mais organizada e tal e vai mais rápido que acontece. Tem pessoas que às vezes abandonam o projeto então é... Aqueles que eu te disse que volta, vai ano e vem ano e a gente ta lá... Pô! Porque a gente não fez isso ai né?

✚ **Patrícia Oliveira** – Sei... Pensando nos *stakeholders*, nos grupos de influência né? Existe algum *stakeholder* que o senhor considera que seja importante e não esteja sinalizado aqui nesse grupo?

✚ **Jose Gobbo** – Olha não estou identificando ninguém assim, nenhum outro que eu... Porque os nossos aqui é... Deu pra entender que é... A maioria dos nossos casos aqui não é... Não são acionistas, nos consideramos como investidores né?

✚ **Patrícia Oliveira** – Humhum...

✚ **Jose Gobbo** - Isso é tá na mesma categoria ali né? São... Fazem as mesmas exigências que os acionistas né?

✚ **Patrícia Oliveira** – Sei...

✚ **Jose Gobbo** - Temos o mesmo tipo de relacionamento.

✚ **Patrícia Oliveira** - E como é que ocorre a relação com cada um desses grupos?

✚ **Jose Gobbo** – Trabalho é o único que se tem. Isso dá sindicato né?

Patrícia Oliveira – O senhor sinalizaria como um grupo de *stakeholders* o mercado de trabalho?

✚ **Jose Gobbo** - É ou pelo ao menos os agentes envolvidos né? Por exemplo: é... Os *headhunter*, as empresas de *headhunter*, as empresas de recrutamento e seleção, as empresas de trabalho temporário né? Eu acho que é um grupo que nós temos tido um relacionamento muito grande nesses últimos anos.

✚ **Patrícia Oliveira** – E como é que ocorre a relação entre a organização Slaviero e esses grupos?

✚ **Jose Gobbo** – Tem esquemas de tipo contrato né? Vamos dizer assim, pra mim em vez de operação é muito comum eu contratar esse pessoal pra me, pra fazer, substituir nas férias né? Então tem empresa que eu tenho uma espécie de um acordo né? E tem empresas que uso por demanda né? Então eu chego lá e digo: olha, eu preciso de um gerente pra isso, isso, então a maior parte de nosso recrutamento de nível gerencial e feito por esses *headhunter*. Agora falando além do mercado de trabalho, dessas coisas né? Tem um outro esquema que são é... Não sei onde entraria isso aqui, pode ser que sejam fornecedores então, por exemplo, na hotelaria é muito comum você sabe disso, terceirização na área de A&B.

✚ **Patrícia Oliveira** – Sim!

✚ **Jose Gobbo** - né? Entraria aqui então?

✚ **Patrícia Oliveira** – Sim!

✚ **Jose Gobbo** – Ok. Então esta contemplado.

✚ **Patrícia Oliveira** – (risos) É possível o senhor falar um pouquinho da relação do grupo Slaviero com cada um desses *stakeholders*?

✚ **Jose Gobbo** – Sim.

✚ **Patrícia Oliveira** – Por favor...

✚ **Jose Gobbo** – Bom, com o cliente, eu acho que é o mais importante, que nós cuidamos muito disso né? Os casos mais atuais que a gente tem, são, por exemplo: nós temos uma pesquisa de satisfação de cliente que é pela internet, então todo cliente que se hospeda em nossos hotéis, ele recebe depois um questionário que ele tá, então esse, esse, essas respostas dele com os comentários, nós estamos em cima assim sabe? O gerente tem que dá a resposta se o cara saiu, fez uma reclamação né? É nós chega até nível de diretoria né? E aqui nós damos muito importância às críticas tá? Porque às vezes as coisas boas né? A gente né? Então a gente quer consertar justamente olhando pelo..., além disso, ainda temos esses *totens* que ficam na recepção, temos aquela avaliação por escrito né? No sentido de envolver o cliente, de trazer contribuição daquilo que a gente acha que pode melhorar e ele também se sentir participante desse processo né? Então eu acho que a relação com eles é extremamente, e hoje ainda também outra coisa que tá muito forte com eles é as redes sócias né? Os caras saem daqui e vão pra redes sociais se não forem bem atendidos...

✚ **Patrícia Oliveira** – É verdade...

✚ **Jose Gobbo** - Então o nosso marketing esta o tempo todo lá... Tem gente do marketing o tempo todo acompanhando né? Se alguém falar alguma coisa do Slaviero já vão lá querer saber por que, o que aconteceu né?

✚ **Patrícia Oliveira** – Que bom...

✚ **Patrícia Oliveira** – E com os acionistas?

✚ **Jose Gobbo** – Bom acionista, também é um... É fundamental né? Por que eles são os que garantem aqui, o nosso salário inclusive né? Nós somos o preposto do acionista né? E o que ele quer é resultado, ele quer é lucro né? E nós não temos nenhum prurido por causa disso. Nós precisamos gerar lucro, desde que seja sustentável! Logo não queremos lucro a qualquer custo né? Mas a nossa relação com eles é muito interessante né? Eles nos dão muito apoio, assim, muita ajuda na, na... Vamos dizer assim, na visão externa né? O que é que... Vamos dizer assim, o que é que eles gostariam que acontecesse né? Como é que eles acham

que nós deveríamos também retornar. Então, e ai é um... Ai tem de tudo, tem gente que sabe o que faz, porque o nosso acionista, ele entrou no negócio né? Então ele não é um cara que alugou um apartamento né? Que tem um imóvel, que alugou um apartamento. Ele tem o risco do negócio, então por isso que é importante essa relação com ele né?

✚ **Patrícia Oliveira** – E com os concorrentes?

✚ **Jose Gobbo** – Bom, o concorrente é... Depende da praça! Olha, de um modo geral hoje melhorou muito tá? No passado a concorrência aqui em Curitiba era muito assim, muito mesquinha né? Muito de me engane que eu gosto... Essas coisas. Hoje os concorrentes nos..., a concorrência hoje é uma troca de informações muito boa né? Então eu acho que melhorou muito em Curitiba... Em São Paulo sempre foi boa, a concorrência muito mais profissional né? Não tem aquela de falar uma coisa e fazer outra né? Olha, então vamos acertar que vai ter um aumento né? Só que depois na prática ninguém faz o aumento né? Então eu acho que nós temos inclusive nos espelhados muito na concorrência né? Olhado o que eles estão fazendo, sempre acompanhando né? Naquilo que nós podemos nós antecipar a gente se antecipa e naquilo que a gente vê que eles se anteciparam a gente procura copiar também né? Num vamos num ficamos ai ver, ó num vai funcionar né? E aquilo que tiver funcionando tem algum proveito. Acho que nós temos um importante relacionamento com o concorrente né? É um fator também de, que nos ajuda a modernizar né? Quando, eu lembro que numa época nós aqui em Curitiba nós sentia assim, no fim da linha né? Eu num tinha pra quem olhar né? E dai quando começa chegar Blue Tree, começa chegar Hotels For Point, pô... Você tem referências! Você pode buscar alguma coisa diferente né? E fora daqui, nós sempre temos buscado isso, nossos diretores, em outros hotéis pra também conhecer né?

✚ **Patrícia Oliveira** – E com os funcionários?

✚ **Jose Gobbo** – Funcionários né? Funcionários... Olha, nós temos pessoas aqui que o que houve essa, essa, esse entendimento né? Vamos dizer assim, nos temos pessoas... Muita gente ai com mais de cinco anos de casa né? Nós temos gente desde a fundação do primeiro hotel né? Agora, mais recente essa relação ficou mais complicada né? O mercado de trabalho realmente tá muito complicado né? Nós temos procurado oferecer oportunidade de carreira dentro do grupo né? Então é assim, por exemplo: a pessoa pode começar num hotel econômico e depois subir dentro dele, e subir na rede né? Então, por exemplo, eu posso ser um recepcionista hoje que estou num *slin*, e amanhã eu posso esta numa posição superior. Na recepção ou num hotel de luxo né? Então é um crescimento tanto salarial quanto funcional né? E isso a gente oferece né? Então, e a base do nosso negocio é pessoas né? Então por isso

que... Olha nós temos que ter pessoas motivadas né? E se nós não fizermos isso né? Porque a diferença inclusive entre os hotéis são as pessoas...

✚ **Patrícia Oliveira** – sim!

✚ **Jose Gobbo** -... Né? Porque banho quente, cama boa todo mundo tem, agora funcionário atencioso, cuidadoso e tal e raro né? Isso ai que...

✚ **Patrícia Oliveira** – E a relação com os fornecedores?

✚ **Jose Gobbo** – Fornecedores, essa é importante, nos temos alguns fornecedores importantes, a não ser esses casos, por exemplo, é que terceirização de A&B né? Esses são fornecedores um pouco mais importantes e que a gente depende muito deles, tem uma relação às vezes difícil até com eles né? Mais eu acho que o importante da relação com o fornecedor é ele entender o nosso negocio tá? Quer dizer, no caso lá do terceiro de... Normalmente o terceiro de restaurante de hotel, é um cara que esta habituado com bar e restaurante. E bar e restaurante de hotel é diferente do bar e restaurante lá fora né? Ele não entende o café da manha do hotel, porque que tem tudo àquilo né? Então eu acho que a maior dificuldade que a gente tem nessa relação é a de integração dele né? O fornecedor entender o negócio que ele esta participando.

✚ **Patrícia Oliveira** – Entendo... E com o governo?

✚ **Jose Gobbo** – O Governo é uma relação... Um mal necessário (risos). É o nosso, nós aqui fazemos tudo dentro da lei né? Até o ponto dos nossos valores é seguir sempre as leis né? Então nós procuramos fazer tudo àquilo que a gente pelo menos tem conhecimento e é exigido né? Mas é uma relação difícil né? Quer dizer a legislação trabalhista pra nós é muito pesada, dificulta muito atrapalha a gestão né, a exigência legal também, mesmo com toda essa evolução que tá tendo de hoje, é você poder fazer tudo por meios magnéticos né? Notas eletrônicas, etc., mas assim mesmo a burocracia é pesadíssima né? É muito imposto, é muito compromisso, então você tem que ter muita gente pra fazer tudo isso né? Senão você esta... Corre risco de fazer errado, de né? De ter que ser multado, eu acho que é um dos maiores encargos que a gente tem, é a relação com o governo né? É isso, eu sou mais ou menos otimista e acho que tem... Ta andando, muito devagar, mais tá andando né?

✚ **Patrícia Oliveira** - E com as instituições financeiras?

✚ **Jose Gobbo** – Nós usamos pouco sabe? Nós é, nós usamos muito o principio do recurso próprio né? E com as instituições financeiras nós temos uma relação boa funciona direitinho né? Não, não temos assim é... Usado muito pra... Nós não temos investimentos né? Porque os investimentos normalmente são dos... Os grandes investimentos são... Nós administramos investimentos de terceiros né? Então além de investimento na administração

de terceiros na gestão dos negócios normalmente são usados recursos próprios né? Então nossos usos de recursos de terceiros é pequeno né? E funciona direitinho, acho que nós temos é, linhas de créditos interessantes né? Temos pensado estrategicamente em usar mais isso tá? Porque isso realmente abriria novas oportunidades, por exemplo, desenvolver projetos de construções de novos hotéis né? É nós fazendo a captação, fazendo o desenvolvimento, tal né? Não temos, poderia até ter os investidores né? Mas nós puxando isso tudo né? Normalmente quando nós entramos já, nós podemos até ajudar o investidor a desenvolver a parte financeira né? Mais normalmente ele já tem os, eles já montaram um esquema de desenvolvimento deles.

✚ **Patrícia Oliveira** – É e com as instituições sociais?

✚ **Jose Gobbo** – Nós temos um bom relacionamento, é importante nós fazemos um trabalho de responsabilidade social algumas coisas né? Que nem agora no natal nós fazemos o natal, um amigo meu, mas no que a gente, faz um, o recurso que é angariado é vai pra essas casas, pra algumas instituições né? Tem esquemas que nós fazemos, por exemplo, também com o meio ambiente né? É de responsabilidade social assim... Uma sacolinha descartável, aquilo que vende vai para a mata atlântica né? Então eu acho que nós... Poucas ainda tá? Nós temos poucas, normalmente é o nosso marketing que faz o marketing e recursos humanos estão mais ligados a isso né? Eles estão sempre estão buscando fazer algumas campanhas né? Algumas é... Aqui também se inclui a parte ecológica, de ecologia né? É... Aqueles negócios de... Nós fazemos muito essas campanhas de lixo, separação de lixo né? E recolhimento disso.

✚ **Patrícia Oliveira** – Ok! E com os sindicatos?

✚ **Jose Gobbo** – Sindicato é... Olha, nós temos vários, vários sindicatos né? Temos sindicato aqui em Curitiba pelos condomínios, não desculpa, pela hotelaria. Em São Paulo é pelos condomínios né? Então cada região tem uma situação. Aqui em Curitiba é muito certinho, neste negócio nós não temos dificuldade nenhuma né? Em São Paulo, eu acho que nós temos uma relação assim, é profissional com os sindicatos não é? Não procuramos influenciar, não procuramos quer dizer, eles também têm uma relação muito correta com a gente, não tenho, eu não lembro nunca de ter tido problema de greve, ou de ter, estar alguma coisa do patrimônio né? Temos tido um bom relacionamento. Nós não temos muito assim, nós não incentivamos muito... Se o cara é do sindicato é do sindicato, mas a gente não é muito de ficar... Oh! Vocês devem procurar, como também da parte do empresarial, também nós temos participação no sindicato, mas é uma coisa assim né? Não é nada de, de ideológico, é uma necessidade né? Acho que por enquanto é uma relação que não nos afeta muito, leva assim meio que obrigatoriedade quase né?

✚ **Patrícia Oliveira** – Entendi. Os colaboradores dos apart-hotéis, ou seja, dos hotéis de longa estada, são cadastrados pelos sindicatos de hotéis também ou pelos condomínios?

✚ **Jose Gobbo** – Depende da região, aqui em Curitiba eles são dos hotéis né? E lá em São Paulo é dos, dos condomínios né? Inclusive eu acho que pros funcionários tem algumas coisas do sindicato que é interessante né? Por exemplo, o de São Paulo lá, aquele negócio da cesta básica que eles estabelecem né? Eu acho que é importante porque, nos, por exemplo, temos hotéis aqui da rede que os investidores eles não querem, por exemplo, fazer a cesta básica né? Porque ele não sabe, aqueles, às vezes o cara investiu lá, eu não quero saber desse negocio e nesses lugares onde tem sindicato mais forte e tal isso é importante lá pro funcionário né? Pelo menos esse básico, eles defendem direitinho.

✚ **Patrícia Oliveira** – E com a comunidade?

✚ **Jose Gobbo** - Nós com a comunidade temos é... É importante você vê, um hotel como esse aqui né? Nós temos que tá sempre bem ai com os caras né? Por que o ar condicionado esta fazendo muito barulho, porque o exaustor ai da cozinha esta jogando o cheiro muito em cima da gente né? Então nós temos... Sempre procuramos né? Respeitar e manter um bom ambiente. É aqui, por exemplo, nessa rua nós temos um projeto de revitalização junto com os demais empresários e lojistas né? Então vamos à prefeitura... Precisamos mais segurança, iluminação, o piso né? Daí promovemos um encontro aqui, um almoço com esse pessoal pra né? É que é difícil na comunidade sair coisas assim... Mesmo em Curitiba, que a gente vê que tem muitas iniciativas né?

✚ **Patrícia Oliveira** - Aqui vocês estão localizados bem no centro da cidade né?

✚ **Jose Gobbo** – Exatamente, inclusive o nosso Suítes Curitiba esta localizado entre o centro e, e...

✚ **Patrícia Oliveira** – Sei... E com a mídia?

✚ **Jose Gobbo** – Bom, nós, acho que com essa mídia agora da internet ai é que esta mais ativa né? As mídias normais nós temos como parceiro de... Para fazer, pra fazer propaganda e publicidade né? E mesmo às vezes quando somos procurados ou através da... Nós temos uma acessória de imprensa que tá com esse pessoal normalmente né? Da mídia escrita e televisiva, essas coisas. E da mídia, como agora essa eletrônica que nós estamos aprendendo muita coisa né? Tanto que vamos dizer assim, nós temos unidades que chegamos à conclusão que o melhor esquema de mídia pra eles é a própria, essa, né? Os Google ai da vida né? Porque fora disso não, né? É Google e revista de bordo né? Que pode ajudar.

✚ **Patrícia Oliveira** – Bom, E quanto ao grau de importância para a elaboração dos serviços dos empreendimentos, eu gostaria que o senhor informasse dentro desses grupos que

a gente conversou agora, qual é o grau de importância: extrema, média baixa, ou não é importante pra elaboração dos serviços? Os acionistas, o senhor acha que é de extrema, média, baixa, ou não é importante? Para elaboração dos serviços.

✚ **José Gobbo** – Para elaboração dos serviços?

✚ **Patrícia Oliveira** – isso!

✚ **Jose Gobbo** – Das nossas propostas de serviço como é que vamos fazer... Como é que nós vamos receber as pessoas e tal, é isso?

✚ **Patrícia Oliveira** – Isso! Quais? O serviço como um todo, o produto da hotelaria é serviço não é? Então para a elaboração dos serviços qual é o grau de importância?

✚ **Jose Gobbo** – Baixa importância né? Porque o... Eu acho que para elaboração dos serviços a importância é muito pequena é, baixa importância.

✚ **Patrícia Oliveira** – E os clientes?

✚ **Jose Gobbo** – Extrema importância né? É então, acho que o, ele é o objeto do nosso trabalho né? Então tudo o que eu faço eu tenho que fazer focado no cliente né? Agora já no anterior acionista pô, eu sei que o acionista ele quer a maior fatia de resultado possível se eu tiver prestando um bom serviço ele vai ter isso como consequência né? Então na hora que eu vou estabelecer o trabalho pra ele baixa aqui e esse aqui é altíssimo.

✚ **Patrícia Oliveira** – o cliente?

✚ **Jose Gobbo** – É alta, é o máximo.

✚ **Patrícia Oliveira** – e a mídia?

✚ **Jose Gobbo** – Mídia, mídia? Olha, ele não tem importância na elaboração ele pode me ajudar na divulgação né? Na divulgação, na promoção né? Então eu diria média importância né? Para, me ajudar a comunicar o mercado né? Mais não, eu diria media importância.

✚ **Patrícia Oliveira** – A comunidade?

✚ **Jose Gobbo** – A comunidade, baixa importância.

✚ **Patrícia Oliveira** – Os concorrentes?

✚ **Jose Gobbo** – Aqui a parte de ecologia e etc., etc., né?

✚ **Patrícia Oliveira** – sei.

✚ **Jose Gobbo** – Concorrentes, os concorrentes tem uma grande importância né? Eu tenho que saber o que eles estão fazendo, tenho que sair na frente deles. E eu tenho que saber o máximo deles e eles têm que saber o mínimo de mim. Então eu acho que eles são muito importantes.

✚ **Patrícia Oliveira** – E os funcionários?

✚ **Jose Gobbo** - Há esses é extremamente importante né? Funcionários eu acho que é o mais importante de tudo né? Mesmo que às vezes a gente não... Na prática a gente não consiga fazer isso né? Mas é... Sem eles, acho que não tem, é que sem eles e o cliente você não consegue fazer nada.

✚ **Patrícia Oliveira** – E os fornecedores?

✚ **Jose Gobbo** – Fornecedores são importantes, eu acho que de média importância né?

✚ **Patrícia Oliveira** – E o governo?

✚ **Jose Gobbo** – O governo é importante pela obrigação que ele nos dá né? Mais é em termos do que eu vou estabelecer eu considero de baixa importância.

✚ **Patrícia Oliveira** – Ok! E as instituições financeiras?

✚ **Jose Gobbo** – Nosso negócio atual, baixa importância.

✚ **Patrícia Oliveira** – E as instituições sociais?

✚ **Jose Gobbo** – Baixa importância.

✚ **Patrícia Oliveira** – E os sindicatos?

✚ **Jose Gobbo** - Baixa importância.

✚ **Patrícia Oliveira** – E quanto aos grupos que o senhor relacionou lá em cima, como sendo um dos grupos que não estava contemplado no mapa...

✚ **Jose Gobbo** – O mercado de trabalho né?

✚ **Patrícia Oliveira** – isso!

✚ **Jose Gobbo** – Eu acho que hoje ele esta sendo muito importante pra nós né? Talvez ele seja abrangido por aquele antigo raciocínio, se pensar em termos de sindicato e fornecedores de prestação de serviços né? Mais e, em todo caso eu acho que eles tão ligados diretamente aos nossos funcionários né? Então o mercado de serviços, de pessoal, de recursos humanos hoje pra nós é muito importante né? Hoje né? A maioria dos nossos funcionários é mulher né? Jovem, que vem de classes mais, eu tô falando dos operacionais né? Vem de classes mais humildes né? E vem já cheia de vícios, cheia de ideias né? Quer dizer, consumismo né? Falta de valores, muito pouca gente ligada à espiritualidade, assim tem, tem um grupo ligado aos evangélicos né? Mas então é um pessoal que tá chegando aí, que nós não sabemos contratar né? E o mercado faz tudo pra... A televisão, para atrapalhar né? Na formação dessas pessoas, então nosso desafio nessa área ai é tremendo né?

✚ **Patrícia Oliveira** – É, existe algum monitoramento para esse relacionamento com esses *stakeholders*? Como é que é realizado?

✚ **Jose Gobbo** – Não temos nada formal, assim...

✚ **Patrícia Oliveira** – Como se faz o monitoramento do relacionamento com cada um desses grupos?

✚ **Jose Gobbo** – É... Por exemplo, acionistas né? Nós, nosso relacionamento é direto com a diretoria né? E com as gerentes da unidade, por que tem acionistas ou investidores que vão lá na unidade né? E ele quer saber como é que tá o negócio dele né? E ele não quer vir aqui perguntar pra nós, quer ir lá e perguntar né? Então é por níveis tá? Não temos monitoramento, um investidor não pode entrar aqui, ou você não pode falar com o investidor, se o investidor aparecer, ele está preparado até onde ele pode ir.

✚ **Patrícia Oliveira** – Sei... Eu falo no monitoramento assim: se tem alguém que cuida dessa relação, se existe uma preocupação com esses grupos de influência...

✚ **Jose Gobbo** – Sim, esta sempre dentro das funções tradicionais né? Por exemplo, o gerente tem uma parte disso que é se chegar lá o investidor como que ele trata o investidor, o diretor tem essa também como é que ele trata, é o pessoal de informações até onde eu dou informações né? Ele chega lá pro gerente e diz: eu quero saber como é que tá ocupações diariamente? Tá? Quem administra isso, onde controla isso é aquele cara que tá ali naquela função, na função dele já diz isso né? Agora não temos um departamento, uma área, uma pessoa, um sistema que diga olha, o relacionamento com o investidor é assim e eu controlo e eu monitoro. Então a mesma coisa vamos dizer com o cliente tá? Normalmente está concentrado no marketing de vendas né? Mas a operação também tem um relacionamento muito grande com o cliente e, aliás, até são clientes distintos né? Vendas têm como cliente o que? O diretor a gerencia de recursos humanos a gerencia de marketing da empresa ele é que compra, agora aqui quem que é o gerente? Quem que é o cliente? É o hospede né? Então como é que eu monitoro o relacionamento com o cliente né? É através das próprias funções operacionais. E através de alguma comunicação como deste caso né? Eu sei que o meu nível de rejeição de tal hotel esta em x%, por quê? Porque esse cara tá me dizendo isso né? Então esse sistema faz um pedaço da monitoração da relação com o cliente.

✚ **Patrícia Oliveira** – É... E quanto ao envolvimento dos clientes e outros grupos de *stakeholders* no planejamento de serviços, o senhor acha que é importante o envolvimento dos clientes e outros *stakeholders* no planejamento dos serviços?

✚ **Jose Gobbo** – Num entendi, como é que é? O relacionamento...

✚ **Patrícia Oliveira** – O senhor acha que é importante envolver os clientes e outros *stakeholders* no planejamento e elaboração dos serviços?

✚ **Jose Gobbo** – Acho muito importante, pensar e se poder até envolvê-los né? Ou consulta-los ou até vir a participar, e... Seria ótimo, por exemplo: vou mudar meus *amenities*,

eu tenho que ter um fornecedor aqui. Eu disse pra mim no planejamento a que ele não é tão importante, mas olha, *amenities* personalizados, de marca, pô... Né? Você vai num hotel que recebi um produto da natura pô né? Você até esquece quanto você pagou lá de diária. Então nós procuramos fazer isso né? Então o desenvolvimento de novos serviços novos produtos, então chama o fornecedor, consulta aos funcionários, consulta alguns clientes né? Que sempre estão por aí... É... Isso eu acho que é muito importante né medida que você pode fazer isso né? É muito importante.

✚ **Patrícia Oliveira** – E existem iniciativas que propiciam o envolvimento dos grupos de influencia no planejamento de serviços?

✚ **Jose Gobbo** – É... Não existe nada assim, organizado. Às vezes é mais por iniciativa de um gerente, de um diretor, é... Por exemplo, nós temos um diretor de marketing e vendas que ele é muito com esse espírito né? Então ele sempre que vai fazer alguma coisa ele é um cara que vem de mercado... Então, ele já sabe o que significa que temos que fazer isso. Nós não temos assim: olha, só vem comentar isso se você me mostrar fez uma pesquisa ou fez um documento alguma coisa assim.

✚ **Patrícia Oliveira** – Sei, e existem grupos que são envolvidos é... De uma forma diferenciada, esse grupo é envolvido pra isso aquele outro grupo somente pra quilo...

✚ **Jose Gobbo** – Nós fazemos alguns trabalhos, são em nível de projetos né? Então daí nós fazemos grupos tarefas, então, por exemplo, temos determinada situação juntamos profissionais de diferentes áreas formamos um grupo tarefa e eles têm que desenvolver aquele trabalho. A nossa... Novas implantações, por exemplo, nós não temos estrutura de novas implantações tá? O que nós fazemos, nós fazemos um grupo tarefa, um deles é o coordenador, e eles implantam a unidade.

✚ **Patrícia Oliveira** – Entendi. E quais são os grupos que são considerados ou envolvidos de alguma forma no planejamento de serviços?

✚ **Jose Gobbo** – É... Os principais grupos?

✚ **Patrícia Oliveira** – Isso.

✚ **Jose Gobbo** – É... O de, você diz desses grupos aqui né? No planejamento de serviço.

✚ **Patrícia Oliveira** – Sim, quais são?

✚ **Jose Gobbo** – Eu acho que é cliente, é... Fornecedores. Acho que são esses os mais né? Quer dizer...

✚ **Patrícia Oliveira** – Os clientes e fornecedores?

✚ **Jose Gobbo** – É... Você diz pra fazer novos serviços...

✚ **Patrícia Oliveira** – É... Aqueles que são envolvidos são considerados quando vocês pensam nos serviços.

✚ **Jose Gobbo** – Eu acho que são os mais né? Eu acho que os mais envolvidos... Acho que são os clientes, fornecedores, é funcionários também é muito comum a gente né? Envolver, participar né? E tem muito, vamos dizer às vezes tem certas coisas que a gente é... Aprende até com o corrente né? Mais eu acho que é assim, os mais é... Que eu vejo assim, é normalmente envolver o cliente pra ver como que ele vai usar ou receber aquele serviço ou tá recebendo né? Os fornecedores se reúnem no caso pro ar condicionado, nós temos que né? Melhorar isso vamos comprar, vamos alugar né? E os funcionários, às vezes animo da operação daquilo, pô... Você bola toda uma modificação, um novo sistema uma coisa assim, só que o funcionário não entendeu, não participa, não tá interessado nisso né? Porque ele é quem tem que fazer funcionar né? Então eu acho que é assim: maior envolvimento, todos eles são muito importante né? Você começa a pensar né? Mais eu digo, acho que esses dois né? Nesses casos aí das mudanças e tal são esses três grupos principais né?

✚ **Patrícia Oliveira** – Então com isso existem alguns *stakeholders* que não são considerados quando vocês pensam nos serviços que vocês vão prestar né? Então quais são eles e por quê?

✚ **Jose Gobbo** – Que não pensamos?

✚ **Patrícia Oliveira** – Sim!

✚ **Jose Gobbo** – Ora! O governo, por exemplo, né? A menos que você tivesse fazendo uma coisa ilegal né? Então, eu não posso sei lá fazer determinadas coisas mesmo por, não só por restrição de governo, ou por questões éticas nossas né? Então por isso que acho que influencia em menos. Porque sempre que eu estou pensando no serviço, em quem que eu tô pensando, é melhorar o atendimento é melhorar, imperceptível pelo cliente né? O que a gente esta fazendo e essa, esse tipo de coisa, por exemplo, o governo, não, não, acho que é o que menos influencia né? É no caso aí vamos dizer desses do dia a dia, instituições financeiras também acho que muito pouco né? Sindicato, sindicato é aquele negócio é uma relação que têm altos e baixos, tem momentos de aumento de dissídio né? Fora disso é o que? É um prestador de serviço né? Os caras tem lá o dentista tem não sei o que... Pode jogar pingue-pongue né? Vamos dizer assim, eu acho que esses que tiveram, eu comentei como menor importância também nessas quando eu vou pensar em serviço ou melhorias ou alterar serviços são os que têm menos importância também né?

✚ **Patrícia Oliveira** – Sei...

✚ **Jose Gobbo** - Comunidade pô... Vou fazer um negócio que vai afetar a natureza, mas isso já eu nem fariam porque já está no meu código de conduta, tando no meu código de conduta já diz que os valores, um dos valores principais é respeitar a natureza né? Ter um desenvolvimento sustentável aquelas coisas todas.

✚ **Patrícia Oliveira** – Entendo... Então, qual seria a motivação pra considerar esses *stakeholders* que não são considerados em algum momento no planejamento de serviços? Existiria?

✚ **Jose Gobbo** – Eu acho que são, é... Tem, depende da necessidade né? Por exemplo, se esse meu projeto vai exigir financiamento?

✚ **Patrícia Oliveira** – Sei...

✚ **Jose Gobbo** – Essa instituição financeira passa a ter uma importância maior que em dia normal né? Se eu vou ter que achar uma linha de crédito pra complementar isso né? Mais eu digo assim, na operação rotineira, cotidiana né? Eu acho que esses menos importantes estão sempre ali, desde que eu não tenha... Não vai fazer nem uma inovação que vá precisar de uma interferência dessas né? ...Vou fazer uma parede aqui no fundo que vou... O pessoal da comunidade vai chiar, mas se precisa fazer para fazer aquela melhoria pro bem, então vamos negociar com a comunidade aquelas coisas assim né?

✚ **Patrícia Oliveira** - O senhor acrescentaria mais alguma informação que o senhor acha que seja de importante para o relacionamento do grupo Slaviero com os *stakeholders*?

✚ **Jose Gobbo** – Olha, eu estou achando que a tua proposta, teu esquema aqui esta praticamente contemplando tudo né? Eu é... Eu teria que pensar muito pra ver o que estaria faltando e o que precisaria né? Eu, eu sinto vamos dizer assim, nós, como nós é... Iniciamos a nossa atividade aqui na região do Paraná, então à medida que a gente foi se fazendo, foi saindo mais daqui e indo pra outros mercados né? A gente sentiu uma dificuldade que talvez se tivesse mais recursos seria de divulgação né? Então por exemplo, no inicio nosso ali em São Paulo no antigo Meliá né? Se você chegasse num taxista e dissesse, por favor, me leva no hotel Slaviero... Ele ia dizer: o que que é isso? Né? Hoje, eu acho que você já não tem essa dificuldade né? Daí se você dissesse: não o Meliá, ali da Alameda Campinas... Ele já sabia, por que o Meliá tem um nome, então eu acho que... O que nos ajuda é talvez ser mais conhecido né?

✚ **Patrícia Oliveira** – A mídia!

✚ **Jose Gobbo** - É talvez da mídia né? Mas, como te disse a mídia hoje nós temos que explorar muito essa parte da internet. E inclusive ela é mais viável até economicamente, você imagine você vai usar uma mídia em São Paulo, vai usar uma revista de bordo, nossa senhora!

Faz um exemplar, custa uma fortuna! Né? E que tem o efeito o que? O cara olha ali, joga fora né? Então, agora outros relacionamentos... Outras coisas que eu acho que nós precisaríamos assim bem... E esse esquema de pessoal mesmo, mais com funcionários né? Mas quer dizer, acho que hoje é um problema uma necessidade de todos né? O mercado tá muito difícil hoje na parte de pessoa né?

✚ **Patrícia Oliveira** – Ok. Sr. Jose Gobbo, eu agradeço, vamos ficando por aqui, obrigada pela oportunidade de estar conversando com o senhor, e de estar entendendo um pouco mais sobre a gestão dos empreendimentos da rede Slaviero. É uma grande satisfação estar aqui com o senhor.

✚ **Jose Gobbo** – Bom, eu espero que tenha ajudado em alguma coisa nisso que a gente falou aqui. Eu gostaria muito de ter um *feedback* do trabalho né? Para ver, para nós melhorarmos na nossa atuação né? E é importante isso, talvez de nós associarmos essa... No nosso dia a dia, na prática, que às vezes a gente não tem nem os termos pra colocar ai em termos teóricos né? Mas é... Estamos precisando muito desse retorno... Mas eu acho, por exemplo, uma relação com a universidade seria fundamental né? E, poderia ser um caso desses né? Nós temos aqui um convenio com a PUC, só que acho que da parte deles, eles foram perfeitos, nós que não estamos sabendo usar isso sabe? Era pra ser... Era para treinar nosso pessoal, para o nosso pessoal fazer cursos de extensão, sempre claro que tem reciprocidade tem que pagar, mas sempre seriam valores baixos né? E não exigiriam grandes é... Antecedentes né? Então eu poderia mandar uma governanta que às vezes não tem escolaridade, mas para fazer uma cadeira lá, de né? Hospitalidade... Sei lá o que... Uma coisa assim, e isso não esta funcionando bem, no começo funcionou bacana, nós íamos participar dessas, dessas é... Avaliações de tese sabe como se chama isso ai né? Sei que a gente ia participar, eles vinham fazer projetos aqui dentro, nós temos, fizeram uma vez um, esses, esses institucionais do hotel, pesquisa, porque eles precisam muito disso né? Do ambiente, pensamos no passado de fazer um hotel escola né? Mais isso daí já é mais ousado.

✚ **Patrícia Oliveira** – (risos) Certo Sr. Gobbo. Muito obrigada, ficamos por aqui.

Entrevista realizada no dia 25 de Novembro de 2011 com a Sra. Milena Maria de Sordi, gerente regional de operações da rede Slaviero Hotéis, no Hotel Slim Congonhas – São Paulo SP.



Figura 9 - Milena Maria de Sordi

Fonte: Foto tirada pela autora. Em 25 de Nov. 2011.

- ✚ **Patrícia Oliveira:** Bom dia, eu gostaria de agradecê-la pela disponibilidade em estar me recebendo, e começar pelos seus dados pessoais. Qual o seu nome completo?
- ✚ **Milena Sordi:** Bom dia, meu nome é Milena Maria de Sordi.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E qual o cargo que você exerce aqui na rede?
- ✚ **Milena Sordi:** Hoje eu sou gerente regional de operações - São Paulo.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E qual a sua formação acadêmica?
- ✚ **Milena Sordi:** Administração de empresas...
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Aqui em São Paulo mesmo...
- ✚ **Milena Sordi:** É... Aqui em Campinas...
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E há quanto tempo você está nesse cargo?
- ✚ **Milena Sordi:** Neste cargo... Bom... Eu estou na rede Slaviero há cinco anos e meio, neste cargo eu estou há seis meses.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Então você já passou por outros departamentos, já conhece o processo de serviços... Todo o planejamento da rede?
- ✚ **Milena Sordi:** Exatamente, eu era gerente geral de uma das unidades da rede aqui em São Paulo.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Que bom... E quais as principais funções no seu atual cargo?
- ✚ **Milena Sordi:** Na realidade hoje, a minha função é muito mais de suporte e orientação para que as equipes de gerentes e colaboradores alcancem os objetivos da empresa.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E como funciona a sua relação direta... É só com os gerentes ou você consegue atingir também os demais colaboradores?

✚ **Milena Sordi:** Hoje talvez menos né? Até para você manter uma gestão um pouco mais organizada, para você não atropelar os seus gerentes... Mas obviamente existe uma influencia grande! A partir do momento que você direciona o trabalho dos gerentes, acaba fazendo essa influência nos demais colaboradores. A gente sempre fala que o exemplo vem de cima, então isso vai se propagando.

✚ **Patrícia Oliveira:** E você se identifica como uma pessoa que afeta e é afetada pelos objetivos da empresa?

✚ **Milena Sordi:** Com certeza!

✚ **Patrícia Oliveira:** Por quê?

✚ **Milena Sordi:** Porque você... Na realidade todo o trabalho ele tem que ter um objetivo e uma estratégia para que você chegue a esse objetivo. Então qualquer atitude minha, ou dos demais colaboradores, ou até mesmo do mercado, influencia a todo o momento né? Seja no início no meio, ou no fim. Você esta sempre sendo influenciado. E as minhas atitudes vão influenciar esse resultado.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quanto as relações, nos empreendimentos da rede... Qual que é a importância em relação as atividades do seu trabalho?

✚ **Milena Sordi:** Hoje, para os empreendimentos ou para o mercado?

✚ **Patrícia Oliveira:** Para os empreendimentos

✚ **Milena Sordi:** Olha... É fundamental né? Porque hoje a hotelaria é serviço, e você tem que estar o tempo todo preocupado em fazer os serviços da melhor forma possível, até para poder se diferenciar no mercado e trazer o cliente para dentro. Então qualquer trabalho que é feito hoje por mim, qualquer novo serviço implantado... Controles implantados... Que vai gerar conforto, segurança para o cliente, é o que vai trazer resultado. Então as relações na empresa são realmente importantes.

✚ **Patrícia Oliveira:** Você faz parte da elaboração e dos planejamentos de serviços dos hotéis não é?

✚ **Milena Sordi:** Sim.

✚ **Patrícia Oliveira:** Quando vocês elaboram os serviços, planejam... Vocês levam em consideração todos os grupos de influência, ou apenas alguns dos grupos de influência?

✚ **Milena Sordi:** Eu acho que alguns determinados grupos de influência. Mas quem determina o serviço é o cliente. Em algum momento ele sinaliza para nós a sua necessidade. Ou a gente enxerga, até em alguma situação que você ta andando pelo hotel e você percebe que aquilo não ta funcionando bem, e que esta afetando o seu cliente. Então sem dúvida hoje você é balizado pelo cliente! Implantação de novos serviços é para ele.

✚ **Patrícia Oliveira:** E como ocorre a interação, a comunicação entre a empresa e você?

✚ **Milena Sordi:** Bom, hoje a empresa tem uma estratégia, ela tem... Vamos dizer... Seus processos de gestão de qualidade! Então essa é uma forma, uma ferramenta que nós temos para trabalhar. Seja através do nosso planejamento orçamentário, seja o nosso planejamento estratégico, ou mesmo a análise dos serviços. Nós temos um processo de gestão da qualidade, onde nós temos normas e procedimentos que você vai... Elas não são fixas né? Estão sempre em movimento... A empresa te dá esse norte, através de manuais, através desses processos... E a gente na implantação vai fazendo com que eles aconteçam para que gere a qualidade esperada.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quanto o envolvimento dos grupos de influência no planejamento de serviços... Os meios de hospedagem da rede promovem ações para ter um relacionamento mais próximo desses grupos?

✚ **Milena Sordi:** Sim! Hoje a gestão de uma unidade hoteleira mudou muito né? Hoje o gerente, ou mesmo os colaboradores eles têm uma liberdade que antigamente não existia. O cliente era o “Deus” e ninguém conversava com ele! Eu acho que a melhor forma de você saber o que ele deseja, e passar isso para ele de uma forma bacana que ele entenda, é a conversa e a operação do dia a dia. Isso vale para uma camareira que ela tem o contato direto com o cliente no quarto, as preferências dele... Até o gerente geral, que circula muito mais livremente e tem muito mais contato com esse cliente.

✚ **Patrícia Oliveira:** Mas vocês promovem algumas ações para...

✚ **Milena Sordi:** Sim, você tem algumas ações que você pode fazer... Você tem desde as pesquisas que são feitas de satisfação, que é importantíssimo... A Slaviero tem um processo muito interessante. O hóspede sai, ele já recebe um e-mail onde ele é convidado a responder, a falar... Desde perguntas abertas e fechadas para que ele realmente se manifeste! E você tem outras formas... Através de registros dos próprios funcionários, onde eles registram que o hóspede tal, do apartamento tal... Fez um comentário “x”. Então as reuniões são muito interessantes, é o que a gente chama dos quinze minutos diários né? Onde o seu funcionário fala para o chefe de departamento até sobre o que faremos hoje de melhor, ou até mesmo para passar as informações mais importantes. Então eu acho que isso é... Funciona bem.

✚ **Patrícia Oliveira:** Esses quinze minutos diários são realizados todos os dias pelos funcionários?

✚ **Milena Sordi:** É... A ideia é que ele funcione por departamento. Até para que seja rápido objetivo e não seja cansativo! Então assim... Você pega o seu grupo de camareiras com a governanta e ela faz os quinze minutos diários, então ela fala: Ok! Essa é a semana... Hoje, é

o dia de a gente cuidar com mais carinho, enfim, com mais detalhe do carpete! E aproveitando não esqueçam dos nossos procedimentos de qualidade... Tem alguma coisa que um hóspede comentou... E assim, esses quinze minutos, são quinze minutos em pé, e ali naquele papinho... E vamos subir para começar o nosso dia. E aí, isso reforça os nossos procedimentos de qualidade, e colhe informações importantes.

✚ **Patrícia Oliveira:** Maravilha! E existe uma participação ou alguma contribuição direta, sua, para elaboração e incremento dos serviços nos empreendimentos?

✚ **Milena Sordi:** Sem dúvida, sem dúvida... A gente faz a elaboração inclusive dos manuais. E essa é uma ideia... Você... Como você esta muito ligada à operação, você vai poder colher informações preciosas, e baseada nisso você vai fazendo propostas de trabalho para rede. Como... Olha, eu acho que hoje a gente precisa implantar um café no *lobby*... Porque é um serviço bacana, o hóspede que esta com pressa... Ou é uma delicadeza... Ou a mensageria... E aí você vai criando conforme você vai enxergando nas unidades. Quem esta no *front* acaba tendo muito essa visão.

✚ **Patrícia Oliveira:** E você acha que é importante o envolvimento direto dos colaboradores no planejamento de serviços?

✚ **Milena Sordi:** Sem dúvidas! Eu acho que não só o meu, como o de todos os colaboradores. Porque todo mundo que tem o contato direto com o cliente em algum momento, é importante nesse processo.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então os funcionários são incentivados a participar com sugestões para prestação de serviços?

✚ **Milena Sordi:** São, são... Muito! Eles que nos dão essa... Esse norte, esse direcionamento não é? A camareira nos da essa informação, o garçom nos da essa informação, o recepcionista... Eles são incentivados a nos dizer... Olha, eu acho que assim não funciona... Acho que esta faltando isso... Precisamos melhorar naquilo... São eles que vão nos dar essas informações o tempo todo. O comercial também é muito importante nesse processo, porque o comercial apesar dele... A gente tem um contato direto com o hóspede, e o comercial tem o contato direto com a empresa que é responsável pela vinda desse cliente, ou com a agência né? Então ele também vai dar um *feedback* de uma outra forma. Como foi feita a reserva... Se foi bacana... O evento... A informação desse evento... A elaboração, o orçamento, ou se o cliente passou alguma para ele, e que para nós ele não tenha passado. Então, o comercial também é um ponto extremamente importante nesse processo de qualidade.

✚ **Patrícia Oliveira:** E para encerrarmos, como você retrata a relação da rede... Eu não sei se você tem uma ligação direta com os empreendimentos de longa estada... Você tem?

✚ **Milena Sordi:** Alguma coisa...

✚ **Patrícia Oliveira:** Como é regional não é...

✚ **Milena Sordi:** É... Acabo tendo

✚ **Patrícia Oliveira:** Então, como você vê essa questão do planejamento de serviços, quando se pensa nos serviços para longa estada. Todos os grupos de influencia são observados, ou somente o grupo de clientes?

✚ **Milena Sordi:** Não... Você tem vários segmentos na realidade. A gente brinca e fala... O cliente de longa estada é muito diferente de um cliente que vem um dia e vai embora no outro. Na realidade é a casa dele! Então você tem que proporcionar serviços que facilitem a vida dele né? E que estejam de acordo... Desde você se organizar para o horário que ele prefere que seja limpo o apartamento dele, que não é a toda hora não é? Ele esta lá dentro... Ele mora lá. Você não pode ficar toda hora interrompendo, ha eu vim limpar... Eu vim arrumar o frigobar... Eu vim... Né? Então você tem que criar um conforto para ele. E determinados produtos vão criar serviços diferenciados, desde uma compra no supermercado, ou até uma passadoria diferenciada, uma lavanderia com desconto e assim por diante. Então, você cria serviços distintos. Existe uma base, mas você é obrigada a criar serviços distintos! O grupo que vem para formula 1 é diferente do seu executivo ou diretor, que vem se hospedar para uma reunião. E você tem que saber lhe dar com cada um deles, e criar serviços específicos para eles.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então nos edifícios que vocês gerenciam, e são de longa estada vocês oferecem serviços diferentes dos demais...

✚ **Milena Sordi:** Sim! Agregamos outros serviços. É como eu falei, a base é a mesma, mas você tem que agregar outros serviços porque é casa dele. Ele esta praticamente morando.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. Milena, muito obrigada, eu estou a disposição para qualquer dúvida referente a minha pesquisa, e agradeço a sua atenção e contribuição.

✚ **Milena Sordi:** Imagina... Obrigada Patrícia, a gente vai querer ver o seu trabalho e quem sabe vamos lá ver a sua defesa.

✚ **Patrícia:** To certo, obrigada Milena.

Entrevista realizada no dia 02 de Dezembro de 2011 com o Sr. Adinei Miguel Botjuk, diretor proprietário da Anserve, no escritório da empresa – São Paulo SP.



Figura 10 - Adinei Miguel Botjuk
Fonte: Foto tirada pela autora. Em 02 de Dez. 2011.

✚ **Patrícia Oliveira:** Bom dia, começando pelos seus dados pessoais, qual o seu nome completo?

✚ **Adinei Botjuk:** Adinei Miguel Botjuk

✚ **Patrícia Oliveira:** Qual é o cargo do Sr. Aqui na empresa?

✚ **Adinei Botjuk:** Eu sou diretor proprietário.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a sua formação acadêmica?

✚ **Adinei Botjuk:** Eu sou formado em administração de empresas

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual é o serviço prestado de sua empresa?

✚ **Adinei Botjuk:** A especialização da empresa é... Terceirização do serviço de frigobar junto a hotéis. Assumindo toda a operação, fornecendo além dos produtos que hoje são disponibilizados nos apartamentos, é... Todo o material necessário, inclusive funcionários para fazer a reposição diária nos apartamentos.

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual a ligação da sua empresa com os meios de hospedagem da rede Slaviero?

✚ **Adinei Botjuk:** Hoje o nosso único e exclusivo serviço é esse... A parte operacional... Operacionalizar o frigobar junto aos hotéis. E a rede Slaviero é uma das redes que nós atendemos. Hoje atendemos todas as redes, tanto nacionais quanto internacionais, além de hotéis independentes e hotéis particulares também. Estamos atendendo com esse serviço.

✚ **Patrícia Oliveira:** Pensando na gestão das relações, e tendo a rede Slaviero no centro deste mapa, o Sr. Se identifica como um grupo que afeta ou é afetado pelos objetivos da rede Slaviero?

✚ **Adinei Botjuk:** É, não só o Slaviero como todos os nossos clientes, a gente tem uma parceria muito é... Afinada né? Temos é... Um compromisso, um comprometimento é... De uma forma geral, nós trabalhamos hoje como sendo realmente parceiros né? Dos hotéis que nós atendemos. E além dessa parceria, visamos também a possibilidade de a gente ter flexibilidade em eventuais mudanças e subestações e também algumas adequações que se façam necessárias ai no dia a dia do trabalho.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... E qual a importância dos meios de hospedagem em relação às atividades do seu negócio?

✚ **Adinei Botjuk:** É o nosso... Como se diria, o nosso ganha pão né? É... Hoje da forma como nos operamos a nossa venda... Nós vendemos... O nosso objetivo social é venda de alimentos e bebidas. Então nós vendemos as mercadorias diretamente para o hóspede, o hotel tão somente atua como é... Locador do espaço. Então hoje, o que se considera o frigobar... Dentro da geladeira, os produtos que conservam na geladeira, nós utilizamos esse espaço do hotel e fazemos a venda diretamente para o hóspede.

✚ **Patrícia Oliveira:** E no que se refere a interação, a comunicação da sua empresa com a rede Slaviero, como ocorre?

✚ **Adinei Botjuk:** Hoje nós temos uma é... Uma relação franca e aberta, no sentido de que... Sabendo-se que o hotel opera vinte e quatro horas por dia, nós também estamos disponíveis vinte e quatro horas por dia. E a gente procura facilitar a comunicação, o acesso... Para qualquer demanda que o hotel tenha necessidade, ele tem esse... Seja qual for o tipo né? Seja operacional, ou alguma dificuldade, alguma solicitação adversa do dia a dia... A comunicação é instantânea e de fácil acesso, e nós também procuramos atender de pronto! O mais rápido possível.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então vocês têm uma boa relação, uma comunicação rápida, direta...

✚ **Adinei Botjuk:** Exatamente! Nós temos uma comunicação rápida e eficiente.

✚ **Patrícia Oliveira:** O grupo Slaviero promove ações para que vocês possam ter um relacionamento mais próximo?

✚ **Adinei Botjuk:** É... Especificamente não. Não é tanto né? Porque a gente... É uma coisa que você com a relação... Você a conquista no dia a dia. E quando você tem uma relação boa não há necessidade de você fazer maiores interferências para que essa relação se solidifique, e que venha aumentar. É no dia a dia que a relação se forma né?

✚ **Patrícia Oliveira:** Mas então não tem nenhuma ação que seja promovida pela organização que promova uma maior interação entre vocês?

✚ **Adinei Botjuk:** Não. Especificamente não existe nada assim, direcionado nesse sentido. É como eu estava te falando antes, é o dia a dia que acaba formando e solidificando essa relação.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... E existe alguma participação, contribuição direta ou indireta sua ou da sua empresa, para o incremento dos serviços prestados pelos meios de hospedagem da rede Slaviero?

✚ **Adinei Botjuk:** Bastante! Hoje quando nós oferecemos o nosso serviço que na verdade, é... Sendo o nosso objetivo o comércio de alimentos, na verdade acaba se misturando um pouco com o prestador do serviço. Porque na verdade nós vendemos a mercadoria para o hóspede, mas para o hotel nós prestamos um serviço, que é a administração do serviço de frigobar. É... Então é... Isso acaba funcionando de uma forma muito salutar.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então existe uma participação direta da sua empresa na elaboração e no incremento dos serviços nos meios de hospedagem da rede Slaviero?

✚ **Adinei Botjuk:** Sim, com certeza. Nós sempre levamos uma proposta, uma maneira de trabalhar... Os procedimentos operacionais, nós temos padrões de trabalho, padrões de atendimento é... O Hotel também tem padrões de trabalho e atendimento, então a gente procura conciliar e estamos constantemente levando novas sugestões, novas propostas para melhoria do trabalho. Existe uma boa comunicação, dos dois lados, para que o resultado do trabalho venha a ser o melhor possível.

✚ **Patrícia Oliveira:** E existe algum incentivo para que sua empresa participe com essas sugestões de serviços?

✚ **Adinei Botjuk:** É... Como a gente tem uma comunicação bastante aberta com todos os nossos clientes... Então isso favorece a conversa, favorece os eventuais incentivos para que venha a se melhorar é... No dia a dia o trabalho de uma forma geral.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o Sr. Acha que é importante o envolvimento de sua empresa quando os serviços da rede são elaborados?

✚ **Adinei Botjuk:** Muito! Porque hoje o frigobar é uma das partes... Eu não vou dizer essencial, mas é muito importante no dia a dia da hospedagem. Hoje, é uma parte do serviço que o hóspede quando chega ao hotel ele... Ele Não olha, e não vê e... Não identifica se o serviço é do próprio hotel, ou se o hotel contratou alguém para fazer esse serviço. Ele considera todos os serviços como é... Serviços do hotel. Então, por isso nós procuramos trabalhar de uma forma em que transpareça que o serviço que esta sendo ofertado... É... Esta partindo do próprio hotel. Então por isso até aumenta a nossa responsabilidade né? De prestar um bom serviço para que o hóspede saia satisfeito né? E hoje, basicamente em todos os

hotéis, em todos os apartamentos dos principais hotéis existem é... Frigobar é... Existe a geladeira, e qualquer hóspede ao se hospedar no hotel, ele deseja encontrar produtos de qualidade, produtos disponíveis e que venha a facilitar a sua acomodação e a sua hospedagem no hotel, naquele período.

✚ **Patrícia Oliveira:** Pensando no envolvimento do fornecedor no incremento de serviços dos meios de hospedagem, o que o Sr. Acha que é mais importante para estreitar os laços dessa relação?

✚ **Adinei Botjuk:** Prestar um bom serviço. No momento que você presta um bom serviço, no momento que você trabalha com simplicidade, humildade e comprometimento o resultado vai ser sempre satisfatório! Não é? Então eventuais problemas que possam surgir no dia a dia do trabalho, é... Todas as empresas, todos os serviços, todas as situações ocorrem problemas, a grande diferença é como você trata esses problemas. Com agilidade, com rapidez né? E... Como eu estava te falando não é? Com o comprometimento! Sem perder jamais a simplicidade.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então o Sr. Se sente parte do planejamento de serviços da rede Slaviero?

✚ **Adinei Botjuk:** Com certeza! Não só da rede Slaviero, mas de todos os hotéis que nós atendemos hoje. A gente faz parte da gama de serviços oferecidos ao hóspede. Porque o nosso objetivo, o nosso foco é o hóspede final né? O hóspede. Então apesar de nós termos uma parceria estreita com o hotel, o nosso foco também como é o objetivo do hotel, é sempre a plena satisfação do hóspede.

✚ **Patrícia Oliveira:** E tem mais alguma coisa que o Sr. Gostaria de acrescentar, a respeito dessa relação fornecedor/empresa?

✚ **Adinei Botjuk:** É... Antes de ser fornecedor nós somos parceiros, e hoje nós trabalhamos como terceirizado, então uma das dificuldades que se encontra ainda no mercado hoje, é com a própria palavra terceirizado. Ela esta desgastada, em função de vários casos de várias empresas, e várias situações que aconteceram no passado e que vem acontecendo, de empresas de pessoas né... Que pode se dizer aventureiros né? E que passam a oferecer serviços e não conseguem manter. E acaba trazendo alguns problemas para o hotel e para as empresas que contratam, pois elas são corresponsáveis não é? E hoje, dentro do nosso serviço, dentro do específico serviço de frigobar, a Anserve hoje é a maior, e a melhor empresa do mercado. Hoje nós temos cento e trinta e oito hotéis, que ultrapassa dezenove mil apartamentos atendidos, e o índice de satisfação com o nosso trabalho é de cem por cento.

✚ **Patrícia Oliveira:** Que bom!

✚ **Adinei Botjuk:** Não existe um único cliente, não existe um único hotel que não esteja satisfeito com o nosso trabalho. O comum é... Hoje o básico, o nosso é ser elogiado de uma forma geral, pelo nosso é... Não só pelo trabalho, mas pela parceria que nós mantemos junto aos hotéis.

✚ **Patrícia Oliveira:** Certo Sr. Adinei... Eu agradeço a sua atenção, e por ter me recebido e fico a disposição para informações do meu trabalho.

✚ **Adinei Botjuk:** Muito obrigada a você, e espero ter contribuído de alguma forma, e te desejar muita sorte. Porque Brasil hoje passa ai por um período né... De falta de mão de obra qualificada não é? Então é bom, é salutar ver pessoas se dedicando, pesquisando, estudando, levantando teses, buscando novos conhecimentos e novas formas de trabalho né... Isso de alguma forma vem a contribuir não só para o desenvolvimento pessoal, mas também para o país como um todo.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. Muito obrigada.

Entrevista realizada no dia 08 de Dezembro de 2011 com o Sr. Marcos Fernando Cay, diretor de relacionamento com fornecedores do grupo Alatur, no escritório da empresa – São Paulo SP.



Figura 11 - Marcos Fernando

Fonte: Foto tirada pela autora. Em 08 de Dez. 2011.

Patrícia Oliveira: Para iniciar, eu gostaria de te perguntar alguns dados pessoais.

Qual o seu nome completo?

Marcos Fernando: Marcos Fernando Cay

Patrícia Oliveira: E qual o seu cargo aqui na empresa?

Marcos Fernando: Eu sou diretor de relacionamento com fornecedores

Patrícia Oliveira: Sei, e qual é a sua formação acadêmica Marcos?

Marcos Fernando: É... Bacharel em Turismo.

Patrícia Oliveira: E quanto tempo você está no cargo?

Marcos Fernando: É... Vai fazer um ano.

Patrícia Oliveira: Hum hum, e quais as principais funções do seu cargo aqui na Alatur?

Marcos Fernando: É... Bom, como o próprio nome sugere né... Relação com os fornecedores. É... E nós fazemos toda a parte de negociações com os nossos fornecedores, é... As diretrizes para as nossas unidades do uso do é... Dos parceiros preferenciais, o cadastramento e o credenciamento de todos os fornecedores da rede né? Passa pela nossa área é... E as negociações propriamente ditas, com as companhias aéreas, as redes hoteleiras, as locadoras de veículos e outros prestadores de serviço.

Patrícia Oliveira: Então toda parte da gestão de relações... O relacionamento entre a Alatur e os parceiros como hotéis, agências de viagens... É com você?

Marcos Fernando: Perfeito! A nossa missão não é... É colocar o melhor produto na nossa prateleira para que os nossos consultores né... Distribuam aos nossos clientes.

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendo... E qual é a principal ligação da Alatur com a rede de Slaviero Hotéis?

✚ **Marcos Fernando:** É... Nós temos uma ligação já de bastante tempo, é... Uma parceria que cresce a cada ano, o Slaviero é um grande parceiro nosso. Principalmente em Curitiba, onde eles têm o maior número de unidades, é... E aqui em São Paulo, agora estamos felizes que eles têm... Acho que uma segunda unidade... E a gente tem uma relação muito próxima.

✚ **Patrícia Oliveira:** E você se identifica sendo cliente, como um grupo que afeta e é afetado pelos objetivos do grupo Slaviero?

✚ **Marcos Fernando:** É... Desculpe, eu não entendi.

✚ **Patrícia Oliveira:** Você se identifica como um grupo que afeta e é afetado pelos objetivos da rede Slaviero?

✚ **Marcos Fernando:** Claro, claro! É como eu falei, assim... A nossa relação é muito próxima né? Então assim... Sempre que a gente faz algum movimento... Tem algum cliente novo, é... Que se hospeda na região onde tem um Slaviero, ou nas localidades... É uma das redes, uma das principais redes... Rapidamente ela é acionada! O movimento vindo deles, eu acho que partindo... Acredito que seja recíproco né? Partindo da Alatur é... Onde tem sinergia nos negócios, nós estamos juntos.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quanto a importância do meio de hospedagem em relação as atividades da sua instituição?

✚ **Marcos Fernando:** É... Eu diria que é fundamental! É... A empresa trabalha, assim... O grupo Alatur é... Hoje somos líderes de mercado né? Mercado nacional, viagens corporativas... E a viagem corporativa demanda muita hospedagem, então assim, é... É quase que para uma passagem aérea você tem uma hospedagem. Então, sem sombras de dúvida né? Que assim... Que a hotelaria tem assim, uma forte presença em tudo que a gente faz. E uma, vamos dizer... Uma participação é... Importante na formação dos nos nossos resultados.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Pensando no mercado corporativo, a maior demanda para a rede Slaviero é para o meio de hospedagem de longa estada, ou para hotelaria com diárias?

✚ **Marcos Fernando:** Na verdade, diárias né? O pessoal do corporativo dificilmente ele fica é... Durante muito tempo. Em média né? É... O mercado 2.6 *room nights* por reserva, da mais ou menos isso!

✚ **Patrícia Oliveira:** Então a maior procura é por diária, e não a hospedagem de longa estada...

✚ **Marcos Fernando:** Mais diárias... Sem sombras de dúvida! Eventualmente tem um grupo com um projeto... E aí os clientes demandam a hospedagem durante um período maior. Mas, eu poderia te afirmar que mais de noventa, noventa e cinco por cento dos casos é diária.

✚ **Patrícia Oliveira:** Mas a Alatur trabalha também com a hospedagem de longa estada do grupo Slaviero?

✚ **Marcos Fernando:** É... Assim, quando tem demanda, é... O hotel é acionado. Mas assim como te falei, a maioria é diária mesmo. Mas sabemos que o Slaviero, digamos assim... É... Tem serviços né? Que poderia nos atender, tanto em diárias como em longa permanência, longa estada... De um cliente nosso.

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendo... E como ocorre a interação, a comunicação entre a sua empresa e o grupo Slaviero?

✚ **Marcos Fernando:** Olha, eu acho que de todos os lados né? É... De forma informal, o nosso mercado é bastante informal... É... As negociações todas são formalizadas né? Porque as nossas empresas requerem isso, inclusive os nossos clientes né? Mas acontece, é... A gente interage pessoalmente, por e-mail, é... Enfim, pelos canais de comunicação que estão disponíveis hoje celulares, tal... Né?

✚ **Patrícia Oliveira:** Então o Sr. Diária que vocês têm uma boa relação?

✚ **Marcos Fernando:** Estreita relação comercial!

✚ **Patrícia Oliveira:** E o meio de hospedagem promove ações para ter um relacionamento mais próximo da sua empresa?

✚ **Marcos Fernando:** É... Na verdade assim, o mercado nesses últimos anos né? Até pela força é... Da internet, isso acabou assim é... Nos aproximando cada vez mais né? Então, através de eventos, né... Nós mesmos promovemos aí o fórum Alatur, onde a gente traz os nossos... Reunimos é... Esse último quarto fórum agora, com mais de oitocentas pessoas entre clientes e fornecedores né? Para promover as melhores práticas da indústria. Então eu acho que esses fóruns, os encontros, os comitês que nós participamos né... E que a Slaviero também está presente... E a hotelaria de um modo geral, através do FOHB é... Eu acho que isso agora está mais... É mais presente no nosso dia a dia.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então você vê esses eventos como uma ação para aproximar a empresa, o grupo Alatur, dos parceiros, da hotelaria...

✚ **Marcos Fernando:** Perfeito! Não só dos nossos fornecedores né? Mas como de toda a cadeia produtiva, incluindo os nossos clientes.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... E o evento é promovido pela Alatur.

✚ **Marcos Fernando:** É. Promovido pela Alatur, é um evento que acontece uma vez por ano, e esse ano nós realizamos o quarto fórum. E já estamos trabalhando para o fórum de... Que vai acontecer provavelmente em setembro de 2012.

✚ **Patrícia Oliveira:** Que ótimo! E o próprio Slaviero, ele promove alguma ação, ou algum projeto... Algo que possa aproximar o grupo Slaviero dos parceiros?

✚ **Marcos Fernando:** É... Nós já tivemos esse ano, algumas ações... Inclusive é... Que foram promovidas pelo próprio hotel né... Em parceria com a Alatur, onde a gente aproxima. Eles trazem informações sobre as unidades, sobre a hotelaria, sobre o negócio né? Para os nossos consultores. Então a gente... Esse ano a gente teve um evento aqui com eles, se não me falha a memória aqui na UCA, a nossa universidade, porque nós temos uma universidade corporativa... E onde eles fizeram uma apresentação de todos os produtos, os serviços da rede.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, existe alguma participação, uma contribuição direta sua ou da empresa, para elaboração e incremento dos serviços prestados pelos hotéis da rede Slaviero?

✚ **Marcos Fernando:** Eu acredito que sim! À medida que os negócios é... Se estreitam, a gente visa muito a questão da qualidade dos nossos clientes. E isso é... Assim é quase que é... Premia todos os nossos encontros né? Sempre falando de produtos, de melhorias, tendências do mercado, eu acredito que a gente tenha... Esteja contribuindo com a Slaviero sim.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então vocês têm esse espaço de contribuição, de conversar, trocar informações...

✚ **Marcos Fernando:** Perfeito! Perfeito!

✚ **Patrícia Oliveira:** Que bom... E existe algum incentivo para que vocês participem, com sugestões de serviços?

✚ **Marcos Fernando:** Eu acho que o incentivo é... Ele vem do DNA da Alatur né? É... Que é a nossa paixão por atender bem os nossos clientes não é? Então, para que a gente atenda bem aos nossos clientes, a gente sempre promove iniciativas ou o mercado promove, no caso o Slaviero. É... Para buscar as melhores práticas, e aí sempre que possível nós estamos presentes.

✚ **Patrícia Oliveira:** E como é que ocorre essa contribuição, essa troca? Vocês conversam... O consultor de vocês vai até lá, informa o que o mercado está precisando... Como funciona?

✚ **Marcos Fernando:** É... Na verdade, assim... Como hoje somos uma empresa que tem mais de mil colaboradores né? Muito concentrado aqui em São Paulo, só nesse prédio onde nós estamos hoje que é no edifício Itália, nós temos aproximadamente oitocentos

colaboradores. É... Entre eles podemos dizer que aqui tem seiscentos e cinquenta... Mais de seiscentos e cinquenta consultores, então assim... Dificilmente eles saem normalmente as ações são internas, dentro da nossa academia.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e você acha que é importante um envolvimento de sua empresa no planejamento de serviços da rede Slaviero, e dos outros parceiros?

✚ **Marcos Fernando:** Eu acho que sim! Eu acho que a gente tem uma boa contribuição pelo nosso porte não é? É... Pela experiência que o grupo Alatur tem, pelo é... Sendo parceiro HRG né? Uma empresa mundial é... Acredito sim que a gente tenha um valor bastante importante e significativo na formação de novos produtos, ou até mesmo na melhoria dos produtos... Seja ele no segmento que for que atende aos nossos clientes.

✚ **Patrícia Oliveira:** O cliente de vocês informa de alguma maneira quais os serviços que ele prefere, ou o que eles gostariam de ter nos hotéis?

✚ **Marcos Fernando:** É... Na verdade assim, como se trata de uma rede os clientes até preferem. Normalmente o cliente corporativo, talvez até a pessoa física é... Eu como pessoa física, quando viajo prefiro me hospedar num hotel de rede... Porque você busca um padrão né? Então aquilo é... Te transmite segurança. Se você se hospedou em um hotel, você acredita que se for bem atendido naquele hotel, aquele serviço se repetirá em outros lugares. Então, eu acho que aí as redes levam uma vantagem enorme sobre a hotelaria independente.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então essa questão da troca mesmo... Da informação básica do serviço, de dizer: Olha, o cliente gosta de tal serviço, ele prefere tais serviços... Ocorre entre vocês? Como é acontece?

✚ **Marcos Fernando:** Ocorre, ocorre num processo natural né? Até mesmo na renovação das tarifas. Para você ter uma ideia, hoje nós administramos além das tarifas da Alatur, mais de cinquenta tarifários são específicos de nossos clientes, é... Que nós fizemos gestão em parceria com os clientes e a hotelaria né? Falando especialmente da hotelaria... E aí existe uma troca muito grande, porque o cliente corporativo já tem os seus pré-requisitos para que aquele hotel seja credenciado ao diretório de hotéis da empresa.

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum... E eles vão dizendo para vocês o que eles preferem, e vocês vão trocando essas informações...

✚ **Marcos Fernando:** Exatamente! Na verdade é assim, a gente pega um *briefing* discute com os clientes, é... Do que eles precisam, aonde ele vai se hospedar, pra onde ele tem um deslocamento maior... Concentração, onde fica a logística né? Das empresas aonde... Quando ele faz o deslocamento tem a mobilidade corporativa né? Em cima disso, a gente busca os melhores produtos.

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendo... E tem mais alguma coisa Marcos, que você julgue ser importante acrescentar sobre o relacionamento da Alatur com o grupo Slaviero, ou com os demais grupos que vocês têm parceria na área de hospedagem?

✚ **Marcos Fernando:** É... Na verdade assim, nós estamos sempre muito próximos do mercado tal... É... O que eu gostaria de acrescentar... Acho que é uma oportunidade aí... Apesar de ser para o seu trabalho né? Mas que a gente busque junto à hotelaria é assim: Precisamos melhorar, e implantar o cartão de crédito como o principal meio de pagamento nesse segmento. Porque o processo... Diria bastante ultrapassado, para não falar outras palavras né? Do faturamento, ele é prejudicial à saúde financeira das nossas empresas. Eu acho que agora... A partir de agora, com toda modernidade que tem o mercado, não se admite mais o faturamento.

✚ **Patrícia Oliveira:** Isso é mais um serviço não é? Na verdade é uma forma de atender melhor, não só ao cliente Alatur, mas as demais agências que também trabalham com o mercado corporativo... É uma tendência estar sempre utilizando o cartão não é?

✚ **Marcos Fernando:** Perfeito! O exemplo do que já acontece no aéreo a mais de dez anos né? Então assim, uma agência normalmente tem lá sessenta por cento de seus negócios... Falando do faturamento é do aéreo, e este hoje falando de Alatur, mais de oitenta e cinco por cento dessas transações é... São transacionadas ou realizadas através do cartão de crédito. Muito diferente do que está acontecendo no setor de hotelaria e eventos, que basicamente ainda é... Usamos o modelo jurássico de faturamento. O que é de fato assim... Oneroso para ambas as partes é... Para a agência, para os hotéis, para outros prestadores de serviços... Esse meio de pagamento, e para os próprios clientes! Eu acho que é isso que... Talvez o mercado agora que já está maduro o suficiente para fazer isso em conjunto né? Essas três partes: clientes, agência e a hotelaria não é? De buscarem implantar o cartão como a principal forma de pagamento.

✚ **Patrícia Oliveira:** E como a hotelaria está respondendo a esse novo formato de pagamento, essa nova forma... Que principalmente o mercado corporativo está buscando hoje?

✚ **Marcos Fernando:** É... Eu acredito que... Assim, eu não só acredito como a gente vem presenciando e participando de várias ações nesse sentido né? Tanto do FHOB, como algumas ações até é... Assim, voluntárias, independente de alguns hotéis, assim como das agências né? E nós sabemos que o caminho é esse. O que a gente está buscando é um alinhamento dos papéis. Hoje, as agências acabam fazendo o papel de banco né? E que a gente entende que o cartão viria a solucionar esse problema, botando o banco né? Hoje num

mercado que ele não está presente. E que as instituições financeiras... Cartão de crédito e banco é... Assim, ela é quem tem essa expertise para fazer isso, não uma agência.

✚ **Patrícia Oliveira:** E você acha que isso acaba impactando no relacionamento da hotelaria com os clientes que vêm através das agências?

✚ **Marcos Fernando:** Não, acredito que não. Acredito que não impacta né? Mas é um movimento que precisa ser feito. Se você olhar o mercado internacional, os mesmos clientes que se hospedam no Brasil e usa o modelo faturado, esses mesmos clientes em viagens internacionais utilizam os seus cartões para pagamento das hospedagens. É... Praticamente no resto do mundo...

✚ **Patrícia Oliveira:** É uma tendência...

✚ **Marcos Fernando:** É... Uma tendência que tem que ser perseguida. Principalmente no momento em que a gente está vivendo aí né? É... De uma nova ordem econômica, é... Crise né? Principalmente no mercado Europeu, no mercado Americano... Mas que talvez 2012 a gente deva sofrer um pouquinho mais com isso, eu acho que a gente vai ter que dar um pulo um pouquinho maior para... Acho que a marola né? Vai ser um pouquinho maior.

✚ **Patrícia Oliveira:** É. Bom Marcos, eu quero te agradecer por ter me recebido e por ter contribuído com a minha pesquisa.

✚ **Marcos Fernando:** Tá bom... Obrigado. Eu espero ter contribuído aí com a sua formação né? E desejo a você boa sorte! Você está indo para um caminho de hospitalidade, e eu acho que isso é fantástico. É um mercado que se aprimora, é... Vem se aprimorando né? Ao longo dos tempos mais agora a passos largos né? Inspirando aí dois grandes eventos, que é a Copa do Mundo e as Olimpíadas... E, é isso aí.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. Muito obrigada.

Entrevista realizada no dia 21 de Novembro de 2011 com o Sr. Roberto de Abreu Pereira, diretor da rede Etoile George V, no escritório da empresa – São Paulo SP.

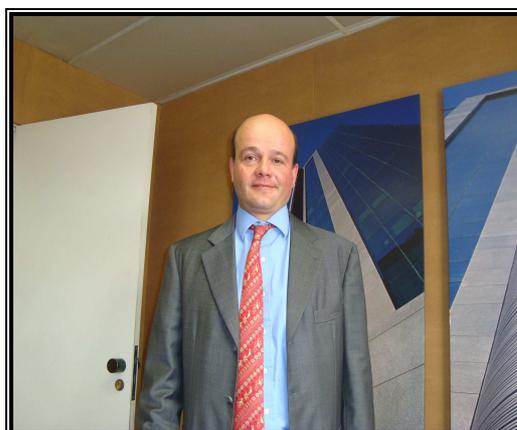


Figura 12 - Roberto Pereira

Fonte: Foto tirada pela autora. Em 21 de Nov. 2011

✚ **Patrícia Oliveira:** Começou a gravar... Iniciando pelos dados pessoais, qual o seu nome completo?

✚ **Roberto Pereira:** Roberto de Abreu Pereira.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a sua formação acadêmica?

✚ **Roberto Pereira:** É... Administrador de empresas pela Mackenzie

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual o cargo do Sr. Aqui na rede?

✚ **Roberto Pereira:** Eu sou fundador vai... Meu cargo... Meu cartão esta escrito diretor, mas eu sou um dos fundadores da empresa.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quais são as principais funções do Sr. Aqui na organização?

✚ **Roberto Pereira:** Ue.. Na parte de administração dos condomínios eu sou o... Vamos dizer assim... O que é... Sou síndico até de um prédio, e eu é... Mas assim, basicamente eu sou um diretor mesmo. Eu que coordeno junto as diversas chefias né? Cada prédio tem chefias, tem desde o gerente... E depois cada setor tem um chefe né? Chefe de governança, chefe de alimentos e bebidas, recepção... Então eu sou o diretor que acabo coordenando junto a essas chefias.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o Sr. pode contar um pouco sobre a gestão destes empreendimentos e as mudanças que ocorreram?

✚ **Roberto Pereira:** Como eu estava te falando... Quer dizer, desde 2004 a gente fez uma divisão na Etoile, e de lá para cá a gente vem trabalhando como sempre trabalhou, mas assim, com um afinco muito maior na equalização de todos os setores, que é uma coisa muito complicada... No sentido de que você tem que atender como você estava mostrando aqui... Os

seus acionistas, que são os principais interessados. Que você é... Que te contrataram para ter uma rentabilidade no empreendimento. Ao mesmo tempo, você tem que atender seus clientes, você tem que verificar seus funcionários, os concorrentes... Todos esses itens aqui que você tá pondo na minha frente né? Para você adequar... Então é uma administração com “N” fatores... “N” variáveis. E a maior variável eu diria que é o mercado! Então a hotelaria é um mercado cíclico né? A gente tá num mercado num ciclo de alta... São Paulo está num momento cíclico de alta, está com um bom momento! Então conseguimos melhorar as diárias, hoje as nossas diárias estão em torno de R\$ 600,00 elas não estão é... Caras comparadas internacionalmente, como se fala aí no mundo que... Que São Paulo tem as diárias mais caras do... Os custos mais caros do mundo. Eu não acho... Se você for comparar na parte de hotelaria... É... R\$ 500,00 ou R\$ 600,00 vão dar U\$ 300,00. Não é U\$ 300,00, em qualquer cidade do mundo você não vai ficar num hotel... Como por exemplo, aqui no Itaim ou nos Jardins são Boutique Hotéis muito bem localizados, que hoje a gente vem trabalhando todos os setores inclusive alimentos e bebidas, que foi um setor que todo mundo terceirizou... Com muito afinco, então eu acho que existe essa grande diferença também certo? No começo o *flat* era um apartamento com “0” serviço e sem alimentos e bebidas, o mínimo de limite que se pode oferecer para o cara falar... Você tem uma comida... E não é isso que a gente tem hoje. Hoje temos um restaurante que serve uma comida mais sofisticada para o dia a dia, bolada e pensada para quem está lá há vários dias... Ou não... Mas enfim... Então, até me perdi na pergunta que você havia feito!

✚ **Patrícia Oliveira:** O Sr. Estava me contando a respeito da mudança da rede... Vocês mudaram o conceito...

✚ **Roberto Pereira:** Sim, sim é verdade... A mudança da rede! Nessa época a gente tava com poucas unidades, hoje a gente vem comprando outras unidades... Hoje em dia a gente é o maior proprietário dos dois prédios, no sentido de que a gente acredita muito no produto, e acha que dessa forma a gente tem facilidade de administração não é? Então... Nesses últimos anos desde 2004, estamos em 2011 né? São seis sete anos, a gente vem fazendo um trabalho bem grande de manutenção. Nos Jardins a gente tinha apartamentos muito antigos, tipo... Os azulejos a gente teve que trocar para mármore... Só que cada apartamento... Você não pode bloquear todo o prédio... Então é complicado, então hoje a gente tá... Vamos dizer assim, com uma rentabilidade para o poolista muito melhor... Estamos distribuindo em torno de R\$ 40,00 por metro quadrado. Tem alguns meses que vai para R\$ 50,00, ou seja, eu acho que está totalmente dentro de um parâmetro de um empreendimento imobiliário que... Se talvez ele tivesse feito outra coisa, não estivesse recebendo esse valor.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a rede Etoile... O Sr. Estava me contando antes da entrevista que não é mais apenas *aparte-hotel*. A tendência é também trabalhar com diárias, mas não deixar de atender aos clientes de longa estada...

✚ **Roberto Pereira:** Exatamente, o empreendimento é juridicamente aprovado não como hotel, mas como residencial ou residencial com uso misto, como no Itaim. Então sempre teve apartamento dentro do *pool* e fora do *pool*, a diferença é que o condomínio tem serviços né? A gente diferentemente de todos os... Várias redes, a gente não terceiriza nenhum serviço. Só terceirizamos a lavanderia. Alimentos e bebidas, estacionamento, segurança... Todos, nós executamos. Estacionamento, muitas pessoas falam: Olha, por que você não vai terceirizar o estacionamento? Não terceirizo o estacionamento, porque eu falo, eu uso como múltipla função... Eu tenho um pico de estacionamento, e o saldo desse pico ele é também do mensageiro... Então ele tem mais incentivo de ficar lá... E se você tivesse terceirizado... Era que nem se tivesse posto... Sabe é um terceiro, uma companhia de fora la dentro! E que fica simplesmente discutindo sabe... Porque a sua companhia da isso, e a minha não da? ... Então vira dois times dentro da mesma empresa. Então a gente não quis fazer isso! Hoje, num apartamento... Num prédio que nem o Itaim tem 84 apartamentos, é... O prédio todo deve ter aproximadamente 60 no *pool*, e o saldo fora. No outro prédio tem 51 apartamentos, no *pool* tem 25 e o resto fora. Então, ele é um prédio que você pode comprar e usar os serviços dele. O restaurante, bar... E etc.

✚ **Patrícia Oliveira:** Quantos hotéis vocês tem?

✚ **Roberto Pereira:** Esses dois só...

✚ **Patrícia Oliveira:** Então a rede Etoile responde por dois hotéis?

✚ **Roberto Pereira:** Sim! O do Itaim e o do Jardins.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a George V?

✚ **Roberto Pereira:** A marca George V, é uma marca que quando a gente fez a divisão ficou para SEPLAN. E a Aldan que é a firma que administra os outros dois George V, usa anuncia o George V simplesmente: George V, George V, George V. E nós não! A gente anuncia Etoile George V. A gente quis mostrar para o público que a gente é uma outra empresa agora, diferente dos outros George V. A gente realmente teve esse trabalho de diferenciação de imagem entende?

✚ **Patrícia Oliveira:** Então vocês têm um total de cinco empreendimentos? As duas empresas?

✚ **Roberto Pereira:** São quatro! Quatro empreendimentos.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o tipo de gestão, é familiar ou sociedade?

✚ **Roberto Pereira:** É familiar, familiar... Os dois são familiares. Porque já era familiar e os dois continuam sendo familiar.

✚ **Patrícia Oliveira:** Todos têm o conceito de apart-hotel? De longa estada?

✚ **Roberto Pereira:** Então... Esse negócio de longa estada, como você esta falando... De apart-hotel, é que o prédio foi concebido para isso, para ter esse e... Tanto que se chama *George V residence*. Que é para atender esse lado... Longa estada, longa permanência. E o que acontece... Então, fisicamente os apartamentos são... O grande diferencial nosso é o tamanho físico do apartamento né? A maioria dos apartamentos de São Paulo varia de 25 a 32, 35 m². Noventa por cento dos apartamentos! O nosso menor tem 60 m² certo? Então a gente tem apartamentos de 190 m². E estão para locação, como diárias, como diárias de hotel. Então, o que ocorreu é que devido a pressão do mercado por diárias, a gente não tem no nosso tarifário mais a tarifa mensalista! A gente só trabalha com diárias. Então quando alguém pergunta: Olha, quero ficar um mês... A diária é R\$ 600,00. Mas o cara fala: pow, mas custa... R\$ 600,00 x 30... R\$ 18.000,00 - Bom, se o Sr. For no restaurante trinta vezes, vai custar quanto o Sr... Vezes 30. Então, eu to fazendo uma brincadeira, mas no sentido de que a gente não quer vender o pacote mês... A gente só vende diária. Se a pessoa fica mais tempo ou menos tempo, é uma consequência da preferência dela. E a gente também fez algumas alterações que nem eu tava te falando... Quer dizer, a gente incluía... A gente foi diminuindo, nem tem hoje no tarifário a diária mensalista, e também a gente... Incluía benefícios para quem ficasse mais tempo, coisa que a gente esta tirando por que ta ficando... Ficou inviável, como nosso restaurante ficou mais sofisticado... Incluía... Que a gente incluía jantares! Mas ta ficando inviável, então a gente não tem mais assim essa inclusão. Então, a gente ta em outras palavras, com uma cara cada vez mais de hotel!

✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês têm quantos funcionários?

✚ **Roberto Pereira:** Aproximadamente cento e trinta nos dois prédios...

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual é a ocupação media deles?

✚ **Roberto Pereira:** Olha no ano passado a gente teve uma taxa de ocupação de 75%. Hoje, eu preciso te dar... Preciso te dar, preciso te dar, eu te dou... Mas eu não tenho de cabeça! Mas foi razoavelmente boa.

✚ **Patrícia Oliveira:** Tudo bem... E tem algum outro índice que o Sr. Ache importante ser informado?

✚ **Roberto Pereira:** Sim, sim... A diária média, o REVPAR... Esses outros índices eu tenho com a Adriana, eu não tenho de cabeça... Mas te passo.

✚ **Patrícia Oliveira:** Certo... E quanto tempo tem de funcionamento?

✚ **Roberto Pereira:** Um prédio tem desde... Nossa senhora! Um foi inaugurado em 2002, o do Itaim, e o outro deve ter sido quase dez anos antes.

✚ **Patrícia Oliveira:** E os outros dois?

✚ **Roberto Pereira:** É... Os outros dois, foram... Primeiro foi o Jardins, depois foi o Alto de Pinheiros, depois foi o Itaim e depois o Casa branca.

✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês começaram a administrar mais um prédio, eu não sei se foi vocês ou o...

✚ **Roberto Pereira:** Não, é a Aldan... É a Aldan que administra o outro prédio!

✚ **Patrícia Oliveira:** Certo, é a Aldan... Mas também faz parte do grupo George V?

✚ **Roberto Pereira:** É... Faz parte do grupo deles... É... A Address... Não somos nós!

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum... Entendi! Bom, então pensando um pouco sobre administração estratégica, que é a adaptação da empresa ao ambiente, como estávamos conversando... O Sr. possui um processo de administração estratégica aqui na organização?

✚ **Roberto Pereira:** Como assim?

✚ **Patrícia Oliveira:** Um processo onde é elaborado, planejado... A estratégia de serviços que serão prestados pelos meios de hospedagem... A análise do ambiente, o objetivo, a missão... A etapa de formatação da estratégia, depois a implementação e consequentemente o controle de toda essa estratégia para uma elaboração de serviço mais acertada...

✚ **Roberto Pereira:** Ha, sim! Sem dúvida! Eu acho que assim... A estratégia é a alma do negócio sabe? Se a gente não tivesse tido uma estratégia boa, a gente... Pow... Já teria perdido a administração! Agora ela é baseada... Basicamente é... Nos itens que estão aqui. Quer dizer... Você tem que ta atrás do teu acionista né? Dar resultado para o teu acionista... E dar resultado... É... E juntar todos esses outros itens, quer dizer a...

✚ **Patrícia Oliveira:** Os demais *Stakeholders*...

✚ **Roberto Pereira:** É... O governo que você paga um monte de é... Todos os itens né? Os concorrentes, os funcionários, o mercado... Todo mundo! Então, o grande problema, acho que do setor, é o orçamento. Se tivesse um orçamento maravilhoso... Na minha opinião, eu iria reformar tudo... Lindo, maravilhoso... E por para funcionar! Infelizmente não é isso que você consegue, porque você tem um problema de orçamento. Então, você tem que equalizar o que você consegue ter de condições físicas, e de serviços com o que você tem de dinheiro né? E o que você tem que atender, e responder para os teus acionistas...

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Como é feita a análise do ambiente organizacional em que vocês se encontram?

✚ **Roberto Pereira:** Essa análise é feita desde sempre... Quer dizer, a gente... O dia inteiro tem as pessoas de vendas... É... Visitando os clientes, visitando... Você tem o *Front*, recebendo clientes... Você tem o ambiente físico do bairro que você esta... Quer dizer, então você esta... Você vê os seus concorrentes, o que é que eles estão fazendo, então... Agora, a estratégia como você falou, é uma coisa muito individual... A Maioria dos empreendedores terceirizou a parte de alimentos e bebidas, e nós não! Daí, você pergunta por quê? Você queria ser um chefe de cozinha? Não! Eu já tinha terceirizado várias vezes, já tinha terceirizado para Rita Lobo... Para várias pessoas boas, tive restaurantes bons... Mas achei que era mais razoável, porque você acaba tendo que locar a área, e não o prestador de serviço! Então, foram decisões estratégicas que a empresa teve que tomar, e o resultado... Sempre na hotelaria é num prazo... Não é num prazo imediato, é no médio prazo, no longo prazo... Você não consegue verificar as coisas né? Imediatamente... O mundo dos negócios depende das mudanças... Requer... Um retorno em longo né?...

✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês fazem alguma ação na formulação das estratégias... Para o alcance dos objetivos da empresa?

✚ **Roberto Pereira:** Toda hora! A gente faz treinamento com todos os funcionários, sempre incentiva... Desde a aparência... Bom, estou te contando na parte de funcionário... Na parte de funcionários a gente sempre faz treinamentos, diversos tipos de treinamentos, específicos por setores. E tem uma firma específica, que faz treinamento de interiorização... Proporcionamos cursos de inglês, outros cursos quando alguém pede... A gente é super bem é... Vamos dizer assim, a gente tem uma tendência de querer estar sempre com os funcionários contentes, porque trabalham aqui. Agora do outro lado, os clientes, você fica um pouco... Na mão do que você já fez desde o início... Que é a execução do prédio, onde você fez e como você fez. Então, essa é a condição determinadora do teu universo de clientes, você não consegue fugir disso... No nosso caso, a gente ta numa boa localização, e o prédio esta bem mantido... Daí vai da tua estratégia de diárias e serviços, para você conseguir um cliente bom. Então por exemplo, a gente tem o serviço de mordomia, a gente ta incluindo agora o serviço de concierge, a gente vai começar o serviço de massagem, manicure e terapias faciais... Quer dizer, são itens a mais que a gente esta conseguindo manter agora por causa dessa ciclicidade e desse momento de alta que a gente esta. Porque se não fica complicado, você falar que vai falar de um mordomo se é... O sócio não esta recebendo dinheiro, o acionista não esta recebendo dinheiro!

✚ **Patrícia Oliveira:** É verdade... E como ocorre a monitoração desses processos estratégicos que vocês utilizam para melhorar os serviços?

✚ **Roberto Pereira:** Eu acho que o mais importante, e que eu falo sempre aqui, é que qualquer coisa que você invente, invente no bom sentindo... Que você crie né? Uma ideia ela tem que ser não só uma ideia de uma semana, um mês ou um ano. Tem que ser uma coisa que vai perdurar, se não, é péssimo para o hotel! Então, se você resolver fazer serviço de mordomia ele tem que funcionar sempre. Não adianta ser um negócio que ha... Entrou, começamos a fazer... Agora não deu certo, e acaba! Então esse é que é o grande problema, quer dizer, eu acho que é você ter serviços... Por exemplo, que nem mais ou menos no restaurante, é... A nossa ideia de restaurante é ter uma comida não muito sofisticada, no sentido de ter uma lagosta e coisas caríssimas, por quê? Por que eu acho que a gente... É difícil você manter este serviço, então a gente quis ter um serviço de restaurante que ele fosse passível de estar mantendo e melhorando com o tempo, entendeu? Então, todo o tipo de coisa legal, que funciona na hotelaria é quando você... É... Não adianta o teu hóspede achar que ele foi só bem tratado naquela estadia, ele tem que ter um negócio que se repita, e para todos os hóspedes.

✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês monitoram essa satisfação...

✚ **Roberto Pereira:** É, esse monitoramento é um *feedback* que se faz hoje, a gente tem os *guest comments*. E como é um empreendimento pequeno, você esta perto, se consegue monitorar isso entendeu? Mas sem dúvidas, o melhor monitor é o teu próprio cliente!

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Pensando agora nos grupos de *stakeholders*, que como te falei são todos os grupos que influenciam e são influenciados pelos objetivos de sua empresa. Existe algum *stakeholder* neste mapa que o Sr. Acredita não estar contemplado?

✚ **Roberto Pereira:** Olha, eu acho assim... Os *stakeholders* é como eu estava te falando, você tem clientes, acionistas... E na realidade, no nosso caso, o empreendimento foi feito pelos acionistas ta? Para dar dinheiro! Eles optaram pelo *condo residence*... Né? Esse modelo jurídico, para ser mais rentável do que outros, então esse é o maior norte né? Agora dentro disso, você poderia falar: Olha, vou ter muito serviço e um condomínio caro, então vou cobrar a diária cara... Ou vamos falar, eu vou ter zero de serviços e cada um que se vire! Né? Eu to dizendo numa boa... Os dois são válidos não é? Então, de novo é uma decisão estratégica! Como é que você faz isso? Sabe? Então a gente tomou a decisão estratégica de ter mais serviços e mais qualidade, porque a gente acabou tendo uma valorização imobiliária melhor. Se você cortar todos os serviços e todos os custos, seus custos ficam menor e eventualmente a tua rentabilidade pode até ficar melhor num curto prazo, mas num longo prazo, eventualmente a tua valorização patrimonial vai cair.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e tem algum grupo de influência da sua empresa que não esteja contemplado neste mapa?

✚ **Roberto Pereira:** Não... É... Acionistas, cliente evidentemente né? Os concorrentes claro! Funcionários, evidentemente... Quer dizer... Se você tem uma empresa que você faz coisas erradas, que você tem atitudes fora das práticas boas né... De gestão governamental... Os teus funcionários provavelmente vão espelhar isso, eles vão ter problemas. Os seus fornecedores é a mesma coisa, quer dizer... Se você tem é... O governo é... Você paga um monte de imposto, eventualmente você não tem tanto resultado do governo, hoje em dia a gente paga para tirar lixo, paga para não sei o que... Quer dizer, você vai pagando só coisas a mais, mais impostos não é? Instituição financeira tem pouca função, hoje não pega dinheiro né? Instituição social, a gente tem algumas ONGS que a gente tem trabalho de menores que trabalham com a gente, e isso é muito interessante... O sindicato talvez fosse... É um ponto um pouco confuso né? Hoje a gente trabalha com diversos sindicatos, ao invés de um sindicato só. A comunidade... A mídia, também usa... Eu não estou me lembrando aqui de alguma coisa que eu pudesse falar... Mas talvez uma coisa importante aí para o setor, seria na parte dos *flats*, é a legislação que fosse regulamentada! A prefeitura está com uma intenção de regulamentar todos os *flats*, para poder atender o crescimento da hotelaria em São Paulo, de hospitalidade em São Paulo... Então eu acho que deveria ter... E os hotéis, ficaram brigando né? Fazendo um mob muito grande... Um contra... Porque, para não perder espaço né? Mas você vê que essa briga não resultou em nada, por que os hotéis que eram antigos continuam antigos, e poucos reformados. Tem alguns hotéis novos, hoje você não tem nenhum empreendimento hoteleiro em construção em São Paulo, zero! O que é um absurdo. E... Daí você tem algumas dificuldades de alvarás, e pouca clareza nas legislações, nas legislações de todos os setores... Por causa do modelo jurídico que a gente tem. Então, eu acho que assim... O setor precisaria realmente definir isso, e ia ajudar a todo mundo. Ia ajudar aos incorporadores, aos investidores, os donos, a comunidade e o governo... Porque você ia pagar imposto, e ia tá todo mundo feliz. No momento que o negócio não é claro, você tem margem a ter dupla interpretação... Você gasta com advogado... Aí vem alguém cobrar as vezes coisas que não são devidas...

✚ **Patrícia Oliveira:** Mas existe uma lei não é? Que regulamenta os apart-hotéis, *flats* e similares, onde eles devem ser administrados assim como hotéis... Para que possam ser iguais...

✚ **Roberto Pereira:** Não... São Paulo está agora vendo isso, mas assim... Tá passando a lei... Ainda não é uma lei definida. É uma falta na legislação muito grande, atualmente... O

objetivo é esse que você está falando, mas isso ainda não é uma realidade. A maioria dos *flats* de São Paulo sofre com esse tipo de coisa... Desde o alvará de funcionamento, alvará de restaurante né? O problema do lixo, o problema de “N” coisas... O problema da maioria dos *flats* é que eles são... É... Tem apartamentos que estão dentro e fora do *pool*, então se você comprar um apartamento e morar lá, você... Se alguém te perguntar: vamos trocar o teu uso para comercial? Você fala: Mas eu moro aqui, porque eu vou ser comercial... Então assim, a prefeitura tinha que entender que os *flats*, eles realmente tem múltiplos usos, múltiplos proprietários. Então é impossível você ter cem por cento, porque ele não é! Os *flats* foram pulverizados né? Por proprietários diferentes... Então tem vários tipos de uso, dentro do mesmo empreendimento.

 **Patrícia Oliveira:** Sei... E como acontece a relação da organização de vocês com os *stakeholders* que norteiam as influências e são influenciados pelos objetivos da empresa?

 **Roberto Pereira:** Olha, é uma relação normal do dia a dia, quer dizer...

 **Patrícia Oliveira:** Com os clientes, como é a relação de vocês?

 **Roberto Pereira:** Com os clientes acontece uma coisa engraçada, quer dizer... Eventualmente você tem um cliente que te pede um negócio... Outro te pede outra coisa... Mas você não consegue atender gregos e troianos, então os clientes você tem uma hora... Que ter uma percepção, como se fosse uma linha que você vai seguir. Porque se você quiser atender todos os clientes, você fica sem rumo. De novo, na parte de alimentação é a mais fácil, vem um cliente e fala: eu não gosto desse prato! Troque o cardápio... Mas não é ele que faz o restaurante... Então assim, numa hora ou outra, você fala assim: Se o Sr. Não gosta desse cardápio, vai comer em outro restaurante sabe? Porque, você não consegue é... Fazer a empresa na opinião de um cliente né? Então numa hora você tem que fazer um corte, e ver qual é a média dos teus clientes que estão interessados para fazer essas coisas... Se não você fica pirado.

 **Patrícia Oliveira:** Hum... E com os acionistas, como funciona?

 **Roberto Pereira:** Os acionistas, eles tem... Eles querem realmente a maior rentabilidade, é normal, eles te contrataram, eles compraram esse empreendimento para ter a maior rentabilidade. Então hoje eu vejo a dificuldade maior dos acionistas... É... Que não estão tão ligados ao dia a dia, entenderem realmente a vulnerabilidade do fluxo de caixa do sistema hoteleiro. E essas equações todas, estão muito relacionadas com a manutenção do empreendimento, a manutenção do empreendimento eu acho que é onde toma a maioria do dinheiro do empreendimento, e você não vê o resultado... Aparentemente, você vê o resultado

no longo prazo. Se você não reforma o empreendimento, tudo fica... E você não consegue mais...

Patrícia Oliveira: E os concorrentes?

Roberto Pereira: Os concorrentes, eles te norteiam muito nos preços né? Quando teve o lançamento... O ultimo ciclo de *flats* que teve vários *flats* em São Paulo, os preços despencaram né? Então o concorrente, ele te da o volume de quartos que você tem na cidade. Se tiver muito mais quartos de uma hora para outra, você vai ter teu preço caindo. Então realmente é um fator decisivo na hora do preço né?

Patrícia Oliveira: Entendi, e com os funcionários?

Roberto Pereira: Funcionário... É a alma do negócio. Porque se você tiver uma empresa que ela não tem é... Padrões morais, padrões éticos, padrões organizacionais, bons, você acaba tendo teus funcionários transpirando este mesmo problema. E você... É uma coisa que os hóspedes... Parece que é subjetivo, mas parece que o hóspede vê. Então eu acho que se você tiver... A empresa tiver esses itens, você vai ter uma tendência de ter bons funcionários, evidentemente que aliado a pagamentos adequados de salários, dentro ou acima do padrão de mercado... Com incentivos de treinamento, incentivos que a gente tem... De alimentação, saúde né? A gente tem todos os funcionários contratados pela CLT, diferentemente de vários que tem é... Outros tipos de contratação, que não são tão é... Então assim, os funcionários são uma das... Na hotelaria, um dos itens mais importantes né? Porque você não esta o dia inteiro na empresa, e o hotel funciona vinte e quatro horas. Então não adianta você ter... Querer achar que você esta controlando tudo! Você não consegue. Então, eu acho que esse é um dos grandes fatores diferenciais da hotelaria.

Patrícia Oliveira: Certo, e a relação com os fornecedores?

Roberto Pereira: Com os fornecedores você acaba tendo... Não tantas vantagens, hoje a gente tem a maior dificuldade de fornecedor é... O setor de lavanderia, ele é uma situação complicada para... Eu acho que a maioria dos hotéis que não tem esse serviço interno. Os outros é uma questão de você ter é... Qualidade ou não, do fornecedor de... De lençol, fornecedor de colchão, por exemplo, se você quer... Você quer ou não ter um bom produto, a gente usa, por exemplo, produtos natura, o pessoal adora! Podia usar um produto que fosse pior... Então, vai muito da tua necessidade... Acho que talvez muito na parte de manutenção né? Na parte de alimentos e bebidas a mesma coisa, se você terceiriza o restaurante a moça pega e fala: eu vou fazer um café da manhã maravilhoso... Ai passa o tempo, e ela cota preço... Se só cotar o preço alimento, você vai comer um alimento pior, você tem que ter qualidade! Então você tem que pré classificar quem são os fornecedores que são adequados,

para fornecer o tais serviço. Por exemplo, a gente hoje em alimentos e bebidas usa produtos orgânicos. Então não dá... Então não é só cotação de preço, é qualidade versus... A coisa é nesse sentido.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a relação com o governo?

✚ **Roberto Pereira:** Isso é o que eu tava te falando... Quer dizer... Precisa realmente melhorar muito a legislação né? E carga tributária é bem pesada!

✚ **Patrícia Oliveira:** E a relação da organização com as instituições financeiras?

✚ **Roberto Pereira:** Hoje é quase... Zero, vai... Hoje a instituição financeira não tem nenhum tipo de financiamento... Dentro da empresa não tem... O BNDS tem uma linha que a gente tava querendo usar para fazer reforma, mas a gente teve uma certa dificuldade, porque era um valor pequeno, então...

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum... E com as instituições sócias?

✚ **Roberto Pereira:** Hoje a gente tem a... Uma ONG que foi sugestão é... Não sei se foi uma lei ou enfim, a gente gostou muito da sugestão que veio... É uma ONG que trabalha com menores, até 18, até enfim... De 16 a 19... Uma faixa de pessoas que tem uma dificuldade de arranjar emprego, e eles sugeriram a gente contratar. A gente não só gostou, como contratou no outro prédio que eles não tinham pedido! E a gente acha muito positivo... Quer dizer... Se você tem uma instituição social, se você consegue ter um trabalho né? Apesar do problema nosso de *budget*, ainda contribuir não só como a gente contribui com a... Pagando os salários, gerando emprego, pagando impostos... Com uma instituição social que funcione, é super positivo.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a relação com os sindicatos?

✚ **Roberto Pereira:** É... Essa relação no nosso setor, por causa do problema da legislação, a gente ainda trabalha com diversos sindicatos... O nos atrapalha, sindicato de estacionamento, sindicato da telefonista, sindicato do... Sinduscon, Sindicato de alimentos e bebidas... Então, seria talvez mais adequado se a gente pudesse ter um sindicato só, e uma representação única entendeu? Então, é... Um pouco confuso a parte de sindicato... Então a parte de RH acaba sendo mais complexa.

✚ **Patrícia Oliveira:** E com a comunidade?

✚ **Roberto Pereira:** Olha, a comunidade a gente fica muito feliz de ta podendo prestar um serviço, e ver o pessoal do bairro o pessoal da... Sabe? Poder ir ao restaurante, saber que tem um hotel... Então se a casa ficar problemática, ele pode se hospedar... Hoje a gente vai ter... Eu to querendo ter o serviço de tratamentos faciais que as pessoas externas podem vir... Day Spa... Então acho que assim a comunidade ela fica contente em saber que tem na

vizinhança uma empresa que pode ajudar a ela se ela tiver uma necessidade né? Uma empresa que presta um serviço... Uma empresa que paga os impostos, uma empresa que funciona, uma empresa de qualidade... Quer dizer, todas essas coisas, eu acho que a comunidade não poderia reclamar.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a relação da organização com a mídia?

✚ **Roberto Pereira:** Olha, a relação da organização com a mídia é ótima! A gente a toda hora tenta é... Fazer algumas permutas... Publica... Hoje ta saindo publicações na Caras, já fizemos diversos tipos de publicação... E normalmente a gente usa a permuta porque realmente a gente tem um problema de orçamento. Como é um hotel pequeno, a gente não tem assim... Vamos falar... Olha, a gente tem uma verba maravilhosa... Vamos anunciar na Veja! Mas, a gente tem a permuta sendo um instrumento interessante de você conseguir sair na mídia, e manter o custo... Hoje a gente esta com a Caras, mas já tivemos outras empresas.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Agora dando um grau de importância para cada *stakeholder*, que grau o Sr. Daria para cada um deste quadro?

✚ **Roberto Pereira:** Bom, para os acionistas eu diria que extrema importância.

✚ **Patrícia Oliveira:** E aos clientes?

✚ **Roberto Pereira:** De extrema importância.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a mídia?

✚ **Roberto Pereira:** Não é de extrema importância, no nosso caso... Tem empresas no nosso setor que mal anunciam. A gente tem muita coisa... Como é um negócio pequeno, de boca a boca ta?

✚ **Patrícia Oliveira:** Então o Sr. Classifica como...

✚ **Roberto Pereira:** Média importância.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a comunidade?

✚ **Roberto Pereira:** Sempre de extrema importância, a comunidade eu acho que ela vem junto aos acionistas, os clientes, tudo né... Ela engloba tudo!

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum... E os concorrentes?

✚ **Roberto Pereira:** E... De novo é de extrema importância... Se não tiver nenhuma concorrência você esta sozinho no mercado, em algum setor, em algum lugar, algum bairro... Então eu acho que assim... Não da para falar que um concorrente não é importante né?

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e os funcionários?

✚ **Roberto Pereira:** Definitivamente, de extrema importância.

✚ **Patrícia Oliveira:** Os fornecedores?

✚ **Roberto Pereira:** É... É aquilo que eu disse... É difícil classificar... Tudo é de extrema importância! Todos são de extrema importância sabe? Talvez eles não consigam ser é... Você não consiga dar tanta atenção... Mas o fornecedor também é de extrema importância, só que assim... Não é ele o fator decisivo, você que usa o fornecedor de acordo com a tua possibilidade ou gosto.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então seria uma importância...

✚ **Roberto Pereira:** É... Eu diria que uma média. Já o governo, é de extrema importância! Ele que cuida dos impostos e tudo... Quer dizer... Então é uma extrema importância

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendi, e as instituições financeiras?

✚ **Roberto Pereira:** Eu diria que é pouco importante no nosso caso. Baixa importância! E as instituições sociais, eu diria que hoje é baixa importância. E os sindicatos é uma importância... Vai... Extrema não, mas no mínimo média!

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... E existe um monitoramento desse relacionamento da organização com esses diversos *stakeholders*?

✚ **Roberto Pereira:** A análise é feita dentro de casa né? Hoje a gente faz a análise como uma coisa do dia a dia nosso... Para saber se a gente esta indo para o lado certo ou errado. Então, a gente não tem uma empresa, instituição ou instituto que meça isso para nós. Hoje isso faz parte do *core business* da empresa.

✚ **Patrícia Oliveira:** E de que forma isso é realizado?

✚ **Roberto Pereira:** Através do nosso contato com clientes com o *front office*, com os funcionários... Tudo que os funcionários falam, dizem... Eu acho que isso faz muito é... Parte da administração... Hoje temos uma administração muito próxima, isso pra gente é uma coisa muito natural. Já se você fosse pegar uma firma multinacional, e tivesse uma hierarquia muito grande, talvez fosse complicado o cara ter essa sensibilidade, o que não é o meu caso! Eu moro no prédio que eu trabalho. Então é uma coisa automática, uma coisa diária. Se fosse uma multinacional gigante, com dez hotéis seria complicado o cara... Talvez ter esse *filing* né? Esse sentimento.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quanto ao envolvimento dos clientes e dos outros *stakeholders* no Planejamento de serviços. O Sr. Acha que é importante envolve-los nesse planejamento?

✚ **Roberto Pereira:** Sem dúvida, sem dúvida... Eu acho que é importante o empreendedor pegar o que é de importante de todo mundo tendo essa consciência dos acionistas, dos clientes tudo... Mas uma hora a diferença da empresa é como ela toma as decisões, é equalizar todos esses itens, numa equação funciona né? Isso que é o grande

diferencial! Agora, não vejo uma fórmula usada para isso, acho que não tem uma receita de bolo pronta.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e existem iniciativas que propiciem o envolvimento desses grupos de influência no planejamento dos serviços?

✚ **Roberto Pereira:** No nosso caso, como te falei... É uma coisa automática... É uma coisa do dia a dia né? Então, não tem necessidade disso. Eu acho que talvez numa empresa muito grande, talvez ela precise disso. No nosso caso é uma coisa do dia a dia.

✚ **Patrícia Oliveira:** Certo... E existem grupos específicos que são considerados em detrimento de outros grupos, no planejamento de serviços?

✚ **Roberto Pereira:** Não, Eu acho que... É o que eu tinha falado anteriormente para você quer dizer... O importante que eu vejo na hotelaria, é você não ficar inventar moda que você não consegue cumprir depois né? Então eu acho que é... Se você tem qualquer serviço que você consegue imaginar que ele vai se tornar perene, no bom sentido por que nada é perene... Você vai ter um longo período de utilidade, ele é válido! Ele é válido, e ele é bom porque te agrega serviço, te agrega valor. Agora tem os serviços básicos, que eu volto, é a comida! Muitas pessoas querem fazer outros serviços, mas nem o básico, que eu vejo como alimentação, porque ninguém vai só dormir no lugar né? Todo mundo que dorme, tem que comer alguma coisa, tomar uma água, um suco alguma coisa... As pessoas fazem... Então eu acho que dos básicos em diante, todos os serviços que forem é... Tv a cabo melhor, internet mais rápida, *shampoo* mais bonito... É legal você conseguir sempre ter esse mais bonito. Se você tiver um *shampoo* mais legal e depois de três meses você ter que comprar um mais barato, você tomou uma atitude errada. Então eu acho que é importante você ter um crescimento orgânico... Não adianta falar, eu vou comprar um perfume Frances hoje, maravilhoso e etc... E amanhã não ter mais!

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Então vocês elaboram os serviços basicamente pensando no grupo de clientes. Com isso, o planejamento estratégico de serviços da rede não engloba os outros *stakeholders*?

✚ **Roberto Pereira:** Olha... Os acionistas são o teu norte né? Se eu falar... Se fosse pensar só no cliente eu ia por ouro, bijuterias e... Gueixas... E Sei lá o que. Daí o teu acionista não ia receber o dinheiro, que você gastou todo o dinheiro né... É uma equação...

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendo... Então vocês pensam nos acionistas e nos clientes...

✚ **Roberto Pereira:** É... Uma equação completa... É todos os itens né? É uma equação sem uma receita! Vamos englobando todos... Esse teu quadro aqui... Ele é válido! Só é difícil

falar quantos por cento de cada um, em cada momento. Todos são válidos, num determinado momento. A diferença é como fazer né?

✚ **Patrícia Oliveira:** Compreendo, e o Sr. acrescentaria mais alguma informação que seja importante ressaltar, referente a relação dos empreendimentos da rede, com os diversos *stakeholders*?

✚ **Roberto Pereira:** Eu acrescentaria que eu acho que é assim... O grande segredo é essa transparência que a empresa pode ter! Se a empresa tiver uma transparência ela vai permear os clientes, os acionistas, os concorrentes, os fornecedores e todos esses itens... Se ela não tiver, ela vai ter problemas com todos. Eu digo é... A transparência no sentido de governança corporativa, ética empresarial, social, trabalhista, fiscal... Todas! Se a empresa é uma empresa que faz as coisas corretamente, eu acho que ela vai ter uma grande facilidade para atingir todos os *stakeholders* aqui, como você esta dizendo. Se ela fizer é... Alimentos vencidos, a gente teve um problema agora com alimentos vencidos... É... Entendeu? São vários itens, são muitos itens... Então eu acho que assim... Se você fizer isso direito, você consegue ter os seus funcionários direito, seus clientes entendendo, seus acionistas eventualmente vão estar mais contentes com os... O mercado... Né... A ciclissidade do mercado, que daí independe de você... É... Depende diretamente do hotel... E daí os outros né... O concorrente vai ver... No final das contas até o governo sai ganhando, porque se eu faturar mais, ele vai ta ganhando mais de imposto né?

✚ **Patrícia Oliveira:** Bom, então eu agradeço imensamente a disponibilidade e a atenção do Sr. Com a minha pesquisa...

✚ **Roberto Pereira:** Imagina... O prazer foi todo meu! Simpatia sua.

Entrevista realizada no dia 02 de Dezembro de 2011 com a Sra. Adriana Alves Beselga, coordenadora de vendas da rede Etoile George V, no escritório da empresa – São Paulo SP.



Figura 13 - Adriana Alves Beselga
Fonte: Foto tirada pela autora. Em 02 de Dez. 2011.

Patricia Oliveira: Bom dia Adriana! Vou começar com seus dados pessoais... Qual seu nome completo?

Adriana Beselga: Adriana Alves Beselga

Patricia Oliveira: E qual é o seu cargo aqui na organização?

Adriana Beselga: Coordenadora de vendas

Patricia Oliveira: Certo... E qual é a sua formação acadêmica?

Adriana Beselga: Sou administradora

Patricia Oliveira: Quanto tempo você esta nesse cargo?

Adriana Beselga: Há dez anos...

Patricia Oliveira: Olha... Bastante tempo não é?

Adriana Beselga: Bastante! (risos)

Patricia Oliveira: E quais são as principais funções aqui no seu cargo?

Adriana Beselga: É... Realmente coordenar a equipe né... Com estratégias, é... E elas terem essa visão de mercado... Pra gente ter ações diárias no mercado, e para ter bons resultados... Enfim.

Patricia Oliveira: Estratégias de vendas...

Adriana Beselga: De vendas, isso mesmo!

Patricia Oliveira: E qual é a ligação direta com a organização, é apenas com a gestão dos gerentes, ou você tem acesso a todos os colaboradores... Vocês envolvem os colaboradores nesse processo estratégico de gestão?

✚ **Adriana Beselga:** É, na verdade o que a gente tem é contatos com todos os colaboradores enfim, né... Que isso é que agrega bons resultados pra nossas estratégias também...

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum... E você se identifica como um grupo... É... Falando como colaboradora, que afeta ou é afetada pelos objetivos dos apart-hotéis?

✚ **Adriana Beselga:** Você diz dos concorrentes?

✚ **Patrícia Oliveira:** Dos apart-hotéis da Etoile... Falando em nome do grupo de colaboradores, você se sente afetando e sendo afetada pelos objetivos da organização?

✚ **Adriana Beselga:** Hum... Sim, sim, sim... Somos, somos...

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual a importância dos meios de hospedagem em relação a sua atividade de trabalho?

✚ **Adriana Beselga:** Você diz... Não entendi a pergunta, desculpa!

✚ **Patrícia Oliveira:** A principal importância dos meios de hospedagem... São dois empreendimentos da rede não é? Pra suas atividades diárias... Qual a principal importância?

✚ **Adriana Beselga:** Ah, a principal importância são os resultados realmente, uma diária é... Que esteja competitiva também no mercado, é... E de acordo com o produto que a gente está oferecendo. Então, o objetivo do departamento que eu estou totalmente envolvida é realmente trazer bons resultados e até superiores à estimativa dos nossos diretores.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... E Vocês agora estão com a gestão só de dois empreendimentos não é?

✚ **Adriana Beselga:** Sim...

✚ **Patrícia Oliveira:** Antes a George V *Residence* geria todos os apart-hotéis e vocês separaram...

✚ **Adriana Beselga:** É isso, houve a desmembração né? Na verdade, é... Hoje quem administra a Etoile são essas duas unidades do Etoile Itaim, Etoile Jardins. E existe uma outra administração, a gente não tem mais acesso enfim... Que hoje não... Vamos dizer... Criou-se mais um concorrente né?

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum Hum...

✚ **Adriana Beselga:** Na verdade nossa separação criou-se mais um concorrente em São Paulo...

✚ **Patrícia Oliveira:** E falando um pouco mais da gestão desses apart-hotéis como funciona o seu trabalho nessa questão das vendas específica para longa estada?

✚ **Adriana Beselga:** Então, hoje o mercado, é... Ele mudou um pouquinho na questão de *long stay*. Hoje a gente ainda tem uma demanda grande, por conta que os apartamentos têm

uma metragem que atende uma família por um período curto, ou de longa estada... Mas hoje o corporativo também é a maior demanda da Etoile. Por que é... As pessoas que visitam São Paulo estão a negócios, elas ficam agora só durante a semana, e o final de semana acabam saindo né? Para o seu destino, enfim... Só ficam mesmo, realmente para as reuniões que acontecem aqui em São Paulo, mas durante a semana de segunda a quinta, que é o nosso maior público hoje... E em diárias né? O *Long stay* também sim... Mas a demanda este ano é... Bom, por volta de um ano, um ano e meio ela vem diminuindo. E que ele acredita também... O que a gente sentiu, é que o cliente sente a necessidade de estar num apartamento com um conforto, grande... Que é o nosso caso, na verdade, que é o nosso diferencial! E não se importando mais de estar sozinho num apartamento com uma metragem ampla e confortável... Ele acredita que... E gosta né... Desse perfil que o hotel oferece.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e como é que vocês avaliam esses serviços, essa percepção do cliente? Como é que vocês identificam se o cliente prefere, gosta...

✚ **Adriana Beselga:** É... Na verdade você sente isso, porque ele quer se sentir um pouco em casa... É isso que a gente oferece.

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum, hum...

✚ **Adriana Beselga:** Ele já esta num país que não é de sua origem né? A trabalho... Então, ele hoje esta mais exigente... Ele procura sempre está num local mais confortável, que atende as necessidades dele, por mais que ele só vá para dormir no hotel. Então, ele que ter uma sala que ele possa ficar confortável pra assistir um documentário, enfim... Ter um mini escritório, isso tudo a gente consegue atender. Então eu acho que a gente criou esse diferencial não é? Que às vezes só um apart-hotel, que tem ali seus 30 metros quadrados às vezes não traz o conforto que o nosso cliente almeja.

✚ **Patrícia Oliveira:** E como ocorre essa interação da empresa com o hóspede, para entender mesmo, identificar quais serviços ele realmente precisa, o que é que ele gosta?

✚ **Adriana Beselga:** Você diz se existe uma pessoa dentro do hotel...

✚ **Patrícia Oliveira:** Se vocês têm... Quais são as ações, como é que funciona essa interação...

✚ **Adriana Beselga:** Bom, hoje nós trabalhamos com mordomia, que é um carro chefe pra você saber realmente o que o hóspede precisa, o que ele almeja dentro do hotel... Enfim, temos o *concierge* também que é um serviço que agrega, e a própria recepção... A gerente também é muito ativa, faz todos os *check ins*... Sempre procura estar próxima aos *check ins* e... Abordando... Numa abordagem muito tranquila, na verdade de boas vindas, mas deixando claro o que for possível a gente vai estar atendendo as necessidades diárias deles.

- ✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Para identificar...
- ✚ **Adriana Beselga:** Isso, para identificar o que ele realmente almeja dentro daquela hospedagem né?
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês promovem ações pra ter um relacionamento mais próximo do...
- ✚ **Adriana Beselga:** Do hóspede?
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Sim...
- ✚ **Adriana Beselga:** Não... As ações que são promovidas por vendas é pelo intermediário do hóspede... Na verdade são as secretárias, são a gentes de viagens... Então movemos ações sim. É... Só como exemplo, na próxima semana acho que na quarta-feira, vai ter uma ação com todos os a gentes de viagem de potencial, que a gente faz um alinhamento para verificar esse potencial e esses eventos acontecem constantemente, realmente pra trazer o a gente, pra ele conhecer o produto, pra ele poder também sentir quais são os clientes que ele pode tá oferecendo nosso produto.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Então, essa interação com o *stakeholder* cliente no caso... São as agências como cliente.
- ✚ **Adriana Beselga:** Isso... Outro veículo que a gente utiliza muito, são os diretórios internos também das agências. Existem vários tipos de ações é... Locais, regionais, que a gente acaba fazendo até uma pequena reunião, mas assim com um *brunch*... Ou um *coffee break*, levando a Etoile dentro da empresa.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Ah... Vocês vão até lá...
- ✚ **Adriana Beselga:** É... Vários departamentos da empresa conhecem o Etoile George V, nessas ações. Onde departamento de marketing, administrativo, as secretárias do gerencial ou de diretoria ou de presidências... Elas acabam também participando dessa apresentação que essa equipe de vendas faz.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Entendo... E você estava me contando a respeito das reuniões, que vocês estão agora no final do ano, no planejamento estratégico de serviços... Sobre o que vocês vão fazer, conversando com todos os gerentes não é?
- ✚ **Adriana Beselga:** Exatamente.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Então quando vocês pensam no planejamento de serviços, quando vocês estão elaborando... Vocês consideram todos os grupos de *stakeholders*, ou vocês consideram apenas alguns... Como é que funciona?
- ✚ **Adriana Beselga:** Eu acho que a gente tem que considerar boa parte deles sim. Eu acho que eles estão totalmente interligados com o nosso propósito... Eu acredito muito nisso.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e para o planejamento vocês estão sempre juntos? Todos os gerentes... E dai cada um... É... Como que funciona?

✚ **Adriana Beselga:** Você diz assim para alavancar um ano? Uma estratégia...

✚ **Patrícia Oliveira:** Sim... Uma estratégia de serviço.

✚ **Adriana Beselga:** Sim, sim... Isso sempre é junto a gerencia, diretores... Né? Cada um trazendo a sua experiência hoteleira, que todos são hoteleiros e... A gente inicia todo ano com base em alguns itens fortes, que a gente acredita trazer um bom resultado para empresa.

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum, hum... E dai vocês consideram alguns grupos... Ou cada um tem o seu grupo de importância... Pensando nos *stakeholders*...

✚ **Adriana Beselga:** Sim, sim... Eu acredito que cada um tenha uma parte de suas importâncias como você havia dito.

✚ **Patrícia Oliveira:** E existe alguma participação, uma contribuição direta sua, na elaboração, no incremento dos serviços dos apart-hotéis?

✚ **Adriana Beselga:** Assim, que... Que eu... Que eu participe, não.

✚ **Patrícia Oliveira:** Não...

✚ **Adriana Beselga:** Não.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... E tem algum incentivo para que os colaboradores participem, façam sugestões de serviços para serem prestados?

✚ **Adriana Beselga:** Se...

✚ **Patrícia Oliveira:** Se vocês têm algum incentivo...

✚ **Adriana Beselga:** Ta... De fora pra dentro?

✚ **Patrícia Oliveira:** Não, dos gestores com os colaboradores da própria Etoile. Digo, os gestores incentivam aos demais colaboradores... Ou a diretoria mesmo, incentiva pra que vocês deem sugestões de serviços a serem prestados ou não?

✚ **Adriana Beselga:** Sim, sim, sim.

✚ **Patrícia Oliveira:** Como que funciona?

✚ **Adriana Beselga:** É... Na verdade, você diz na questão... Por exemplo: o *concierge* que hoje é um diferencial na empresa né...

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum...

✚ **Adriana Beselga:** Com mais um serviço pra agregar enfim, que isso traz a venda... Quanto mais diferencial, porque o cliente hoje ele exige demais, então ele quer cada vez mais serviços, enfim. Você tem que ter um... Um número infinito de serviços e... Situações que atraem ne? O hóspede, na verdade esse cliente final que é o hóspede... Sim, a gente faz até uma pesquisa, no geral cada departamento faz uma pesquisa...

✚ **Patrícia Oliveira:** A que legal...

✚ **Adriana Beselga:** É e isso é bacana... Tanto vendas é... Faz essa pesquisa nos outros hotéis. E a gente traz essas informações, a gente vê onde a Etoile consegue atuar...

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, que ótimo...

✚ **Adriana Beselga:** Então isso também é um caminho que a gente encontrou né... E isso semestralmente, tanto a equipe como os... Nos outros departamentos, eles têm essa preocupação de procurar ver o que o mercado hoje tem carência, ou o que o mercado hoje é... Acha como fundamental pra acrescentar em sua receita, enfim bons resultados que é isso... Que é esse o nosso trabalho. Nosso objetivo, principalmente vendas, é resultado! É uma receita satisfatória para que cada vez a gente se destaque né? No mercado e tenha sua linha de ocupação anual... É essa a proposta.

✚ **Patrícia Oliveira:** E você acha que é importante o envolvimento dos colaboradores no planejamento de serviços?

✚ **Adriana Beselga:** Eu acho que sim, eu acho que é fundamental.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então cada gerente direciona a sua equipe para identificar essas informações...

✚ **Adriana Beselga:** Sim, sim... É, e existem também alguns treinamentos, algumas palestras... Isso tudo eles também é... Cada gerente vai... Para incentivo mesmo, pra entender mais o que o hóspede... Ele chega ao hotel... O que ele... A equipe de vendas fez a venda, o que é que ele tá esperando? Se isso é real... Pra eles também terem essa parte de amadurecimento, pra fazer um bom trabalho, pra desenvolver um bom resultado. Porque é tudo... É um link de várias pessoas, pra tudo dar certo né? A gente tem um produto ótimo, e a gente depende de todos os funcionários para que o *check in*, e o *check-out* aconteçam perfeitamente. Então pra ter esse tipo de integração todos entenderem o que cada função... Como é importante cada função dentro desse empreendimento né? Pra que tudo ocorra da melhor maneira. Então, é desde a entrada até a saída então ele passa pela recepção, ele tem que tá num apartamento limpo, organizado, de acordo... Então são todos... Essa cadeia que eu falo tem que tá 100% e todo mundo tem que entender qual o trabalho de cada um. Para isso fluir super bem e trazer bons resultados. Então isso depende muito das gerentes também, elas têm que focar nessas ações, deixar bem claro qual o objetivo da empresa... Conceito... Para que todos tenham a mesma linguagem e que consigam os mesmos resultados, e tenham ali um plano de carreira enfim... Que é o que acho que toda empresa...

✚ **Patrícia Oliveira:** O que todos os colaboradores querem não é?

✚ **Adriana Beselga:** É, é sim.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o que você acha Adriana dessa relação... Da importância da empresa pensar nos grupos de *stakeholders*, quando está elaborando os serviços... Levar em consideração esses grupos de influência?

✚ **Adriana Beselga:** A importância dos... Quando a gente elabora sim, a gente tem que ver que principalmente aqui nos concorrentes né... Que são mencionados... A gente tem que ver realmente é o que a gente está atuando... Se está de acordo, ou se existe alguma carência de algum item que a gente tem que buscar e trazer isso pra acrescentar na empresa. Eu acho que é fundamental. E fornecedores claro! Dependemos de... Deles 100% né? Para tudo acontecer também, em cada departamento, em cada segmento que tem dentro da empresa.

✚ **Patrícia Oliveira:** E você considera que vocês têm alguma prioridade de grupo na hora da elaboração de serviços, não?

✚ **Adriana Beselga:** É... A gente sempre procura o que está mais em evidência, o que é melhor, a qualidade, é... O conceito da Etoile é buscar realmente é... Desde o... Tanto da Etoile como George que é o restaurante, é procurar sempre é... O bem estar é conforto, saúde... Então hoje o link maior realmente é uma boa estada, são produtos de qualidade, bons serviços, bom atendimento eu acho que é isso que é o nosso trabalho a nossa rotina...

✚ **Patrícia Oliveira:** Que é... Uma grande relação com cliente, e fornecedor não é?

✚ **Adriana Beselga:** Relação com cliente e fornecedor com certeza!

✚ **Patrícia Oliveira:** E os demais grupos Adriana?

✚ **Adriana Beselga:** A mídia é totalmente linkado, é... Hoje iniciamos... Na verdade houve um aumento muito grande, há quatro anos atrás a gente ficou muito focado na parte de mídia que é importante... Eu acho que quem não está visto não é visto (risos) né?... Então hoje a gente com a parte de marketing e tudo é... A gente vê que realmente é totalmente linkado à Etoile, é importante é... A gente tá atuando nesse veículo é... A gente sabe tem ali o seu custo alto né? Mas, porém é totalmente prioridade hoje. Eu acho que mídia hoje, você tem que ser visto. E a gente tem um lado muito discreto de divulgação. A gente tem uns pontos que a gente tem que ter um pouco de cuidado... Não são todos os veículos que a gente consegue atuar, então são poucos... Mas assim de grande poder né? E pra atender realmente o público, o cliente final que é o diretor, a presidência dessas grandes empresas que estão aqui atuando no Brasil. Mas a divulgação ela é um pouco discreta, porém com foco pra esse público...

✚ **Patrícia Oliveira:** Ponto específico não é?

✚ **Adriana Beselga:** É pra pontos específicos.

✚ **Patrícia Oliveira:** Que é para realmente... O hóspede de longa estada, o hóspede que está aqui a negócios...

✚ **Adriana Beselga:** Isso, isso... A gente não consegue atender toda é... Por exemplo, dentro de uma empresa todos os funcionários, todas as categorias né? A gente consegue sempre o topo. Que é de diretoria e presidência, infelizmente porque existe um diferencial... E é esse que a gente atende! Então os veículos que a gente utiliza realmente em mídia é pra atender esse nosso cliente final.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Existe mais alguma coisa que você ache interessante ser ressaltado a respeito da relação do grupo Etoile com os grupos de *stakeholders*?

✚ **Adriana Beselga:** É eu acho que... Como eu te falei, eu acho que todos os *stakeholders* têm a sua importância, é uma sequencia de seguimentos de né... De pessoas pra movimentar toda a empresa. Enfim...

✚ **Patrícia Oliveira:** São grupos importantes...

✚ **Adriana Beselga:** É isso, isso... São grupos importantes que afetam diretamente e até indiretamente a empresa, no caso da Etoile.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. Adriana, eu quero te agradecer pela contribuição que esta dando ao meu trabalho...

✚ **Adriana Beselga:** E eu também, o que ficou pendente a gente esclarece...

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. Obrigada!

Entrevista realizada no dia 05 de Janeiro de 2012 com o Sr. Wagner Sá, gerente de vendas da Cesta Nobre, no escritório da empresa – Guarulhos SP.



Figura 14 - Wagner Sá

Fonte: Foto tirada pela autora. Em 05 de Jan. 2012.

✚ **Patrícia Oliveira:** Bom dia, eu gostaria de te agradecer Wagner por estar me recebendo aqui na Cesta Nobre. E Conforme combinamos será uma entrevista rápida ta? (risos).

✚ **Wagner Sá:** (risos) Esta certo.

✚ **Patrícia Oliveira:** Começando pelos seus dados pessoais, qual o seu nome completo?

✚ **Wagner Sá:** Wagner Sá

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual o cargo que você exerce aqui na empresa?

✚ **Wagner Sá:** Eu sou gerente de vendas

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual é a sua formação acadêmica?

✚ **Wagner Sá:** Eu sou formado em administração.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e há quanto tempo você esta nesse cargo aqui na empresa?

✚ **Wagner Sá:** Eu estou a... Cinco anos!

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, e quais principais funções?

✚ **Wagner Sá:** Eu gerencio uma equipe de vendas. Então eu acompanho todo o processo de atendimento ao cliente, prospecção... Todo o processo que envolve a venda.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... E o contato direto da rede Etoile é com você?

✚ **Wagner Sá:** No caso da Etoile sim! Até porque antes, eu era vendedor e já os atendia... Então continuei os atendendo.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ah! Que ótimo. Então você já tem uma relação de algum tempo com a empresa...

✚ **Wagner Sá:** Sim, sim.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a sua ligação com o grupo Etoile é apenas com a venda direta da Cesta básica, ou vocês têm algum outro tipo de relação comercial?

✚ **Wagner Sá:** Além da venda tem o serviço agregado! Nós entregamos a cesta na residência dos funcionários.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei...

✚ **Wagner Sá:** Então tem um serviço agregado ai, que não, não... Se limita só a venda de pegar aqui e entregar! Eu tenho que entregar no local... Nos condomínios.

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum hum...

✚ **Wagner Sá:** A gente faz esse serviço... Levamos na residência dos funcionários.

✚ **Patrícia Oliveira:** legal! E você se identifica como sendo um grupo que afeta e é afetado pelos objetivos do grupo Etoile?

✚ **Wagner Sá:** Sim. O objetivo seria é... Para eles, a satisfação dos colaboradores. Então esse benefício, tem esse objetivo!

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendo... E vocês ficam como um ponto central para que isso ocorra não é?

✚ **Wagner Sá:** Exatamente, nós somos um dos benefícios que eles oferecem.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e qual é a importância da Etoile em relação às atividades da sua instituição... Do seu negócio?

✚ **Wagner Sá:** Olha, a importância que tem é... É um cliente! Não o ramo dela, o ramo dela não nos influencia. Mas sim o atendimento que é dado a ela... O atendimento como um cliente comum.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Vocês atendem a outros tipos de empresas que não são meios de hospedagem...

✚ **Wagner Sá:** Sim, sim... Nós atendemos todo o público, todo o tipo de cliente.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum. E quanto a comunicação, a interação... Como ocorre a comunicação entre a sua empresa e o grupo Etoile?

✚ **Wagner Sá:** Através do RH deles. Eles fazem a manutenção do pedido, atualização dos endereços... Tudo via sistema! Nós temos um sistema *on line*, então lá eles fazem esse acompanhamento e nós emitimos o pedido aqui.

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum... E vocês têm uma boa relação, uma boa comunicação... Como é que ocorre?

✚ **Wagner Sá:** Ah... Uma boa comunicação flui bem... Nós estamos juntos há quase cinco anos, se eu não estou enganado, já com eles já...

✚ **Patrícia Oliveira:** Então já tem um estreitamento... Um tempo de relação comercial já não é?

✚ **Wagner Sá:** Já, já... Exatamente.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a Etoile promove alguma ação para ter um relacionamento mais próximo da sua empresa?

✚ **Wagner Sá:** Não por causa do tipo de produto... Eu não tenho... O meu produto não interfere no serviço diretamente. É voltado aos funcionários! Então eu não tenho influência, eu não gero influência comercial para os condomínios...

✚ **Patrícia Oliveira:** Mas não existe alguma ação... Eu digo para estreitar os laços de relação, melhorar a comunicação entre o grupo Etoile e a Cesta Nobre?

✚ **Wagner Sá:** Não, não... Essa... A própria manutenção do, do... Caminho normal do dia a dia, esse acompanhamento do processo, já... Eu acho que já é uma ação de aproximação.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e ocorre alguma participação, contribuição direta ou indireta sua, ou da empresa para elaboração e incremento dos serviços?

✚ **Wagner Sá:** Não. Não porque não estamos diretamente ligados ao serviço central da rede.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, mas existe algum incentivo para que vocês participem com sugestões para composição e entrega das cestas... Ou para algo que vocês sugiram de forma diferente?

✚ **Wagner Sá:** Sim! Há inclusive... O pessoal também lá da gerencia... Eles participam com sugestões sobre a composição das cestas, é... À medida que nós fomos é... Nos fomos adaptando a cesta... Mas de acordo com as necessidades deles entendeu? Eles solicitavam e nós atendíamos... Até chegar à composição atual...

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum... E aí vocês têm espaço para dizer: olha, nós poderíamos colocar tais produtos... É mais interessante... Tem tido uma maior procura...

✚ **Wagner Sá:** Sim, eles estão abertos a essa atitude! Não é engessado... Mensalmente, porque nós tratamos mensal, é... No pedido... E há essa opção.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Então vocês têm espaço para conversar, adaptar...

✚ **Wagner Sá:** Sim, sim... Temos

✚ **Patrícia Oliveira:** E você acha que é importante o envolvimento da sua empresa nesse planejamento?

✚ **Wagner Sá:** Sem dúvidas! Porque é através das nossas sugestões é que cria a condição deles poderem optar né? Por uma composição.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum... Contando um pouco mais sobre a relação da Cesta nobre com a Etoile, você me contou que estão trabalhando juntos em torno de cinco anos... E como vem ocorrendo a relação de vocês, a relação fornecedor x empresa?

✚ **Wagner Sá:** Bom, nós temos uma relação comercial que é... Acima de tudo, gera satisfação! Eu não sei se é plana, até porque nós nunca vamos atingir... Mas há uma satisfação em relação ao serviço que nós prestamos. Então eu acho que esta... A base dela é esse tipo de serviço, a prestação de serviço que é dado e satisfaz os colaboradores.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e você tem algo a acrescentar a respeito dessa relação?

✚ **Wagner Sá:** Olha sempre como fornecedor nós temos que ter novidades né? Criarmos aí opções... Eu acho que nós aqui buscamos isso. Oferecemos coisas novas, novos serviços... E melhoria também no que já temos hoje.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. Wagner, mais alguma coisa?

✚ **Wagner Sá:** Não... (risos)

✚ **Patrícia Oliveira:** (risos) Tá certo, muito obrigada pela sua atenção e contribuição com a minha pesquisa.

✚ **Wagner Sá:** Obrigada a você, e boa sorte na defesa. Vou te mostrar a nossa linha de montagem das cestas, vamos?

✚ **Patrícia Oliveira:** Vamos sim. Obrigada.

Entrevista realizada no dia 12 de Janeiro de 2012 com a Sra. Maria Bonduki, gerente de hotelaria da Maringá Turismo, no escritório da agência – São Paulo SP.



Figura 15 - Maria Bonduki

Fonte: Foto tirada pela autora. Em 10 de Jan. 2012

✚ **Patrícia Oliveira:** Bom dia senhora Maria, eu agradeço sua atenção, e contribuição com a minha pesquisa. Começando com alguns dados pessoais: qual o nome completo da senhora?

✚ **Maria Bonduki:** Maria Tereza Gomes Bonduki

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual o cargo que a senhora exerce aqui na Maringá?

✚ **Maria Bonduki:** Gerente de hotelaria.

✚ **Patrícia Oliveira:** E á quanto tempo a Sra. Esta aqui na Maringá?

✚ **Maria Bonduki:** Em fevereiro agora, irá fazer oito anos.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, e qual a sua formação acadêmica?

✚ **Maria Bonduki:** Eu sou formada pela Anhembí Morumbi, e fiz Pós Graduação em Hotelaria. Eu trabalhei muito em hotelaria, e há oito anos eu vim para a agência.

✚ **Patrícia Oliveira:** E há oito anos a senhora está no mesmo cargo ou já passou por outros cargos aqui dentro da agência?

✚ **Maria Bonduki:** Não, sempre como *supplier*, sempre como gerente de hotelaria. Apoiando todos os colaboradores, em relação aos hoteleiros, em relação à organização da hotelaria né.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quais são as principais funções da senhora?

✚ **Maria Bonduki:** As relações comerciais com os fornecedores, vender e conseguir captar recursos para elaboração do nosso diretório anual, além de resolver todo tipo de problema, que é a operação das reservas do nosso segmento corporativo exige, no sentido de resolver problemas e criar central ativa de encantar os clientes, que é o objetivo principal.

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual é a ligação da Maringá com a rede Etoile George V?

✚ **Maria Bonduki:** Nós temos uma relação muito boa. Eles têm um produto excelente, e sempre que possível eles conseguem nos atender nas solicitações. Porque é um público bem alvo deles, que é do executivo “A”, VIP, *Sênior*. E exigem cada vez mais serviços mais detalhados, e que eles efetivamente conseguem atender.

✚ **Patrícia Oliveira:** Observando o mapa de *stakeholders*, a senhora enquanto Maringá, o grupo de clientes, se identifica como um grupo que afeta, e é afetado pelos objetivos da rede Etoile?

✚ **Maria Bonduki:** Eles têm uma política bem rígida em relação a detalhes de operação, mas por outro lado, atende como eu te falei, o segmento principal deles. Que é bem servir, bem atender, bem hospedar! Porque normalmente são *long stay*, e exigem, é um público bem exigente, eu acho que a nossa relação é muito boa.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok! E os objetivos centrais da rede Etoile, sofre alguma influência da agência, e a agência também é influenciada pelos objetivos da rede?

✚ **Maria Bonduki:** Acredito que sim. Porque se eles querem estar atuante no mercado, eles têm que ser dinâmicos, pra acompanhar as novidades do mercado. E até onde eu tenho acompanhado, eles sempre tem atendido.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, E como é que ocorre a integração, a comunicação entre a Maringá e a rede Etoile?

✚ **Maria Bonduki:** Nós temos uma gerente de conta que nos atende a muitos anos, que é a Adriana. E ela seria a ponte de todas as soluções de nossos... Não digo problemas só, todas as soluções de nossas solicitações, de nossos pedidos em nível de detalhes, desse público exigente.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então vocês têm uma boa relação... A Adriana vem até aqui, vocês vão até lá, como é que funciona?

✚ **Maria Bonduki:** Tudo! Quando existe a necessidade de visita técnica, quando ha necessidade de conhecer melhor... Principalmente áreas comuns do hotel, dos *flats*, do George V, ela nos atende sempre. Enfim, já tivemos vários almoços, vários *happy*, não só com clientes, como também com pessoas chaves dentro da empresa. Uma vez nós fizemos tipo uma visita técnica, com as pessoas que mais faziam reservas para o George, e foi muito produtivo, porque tem vários detalhes de serviços que somente *in loco* que os colaboradores da Maringá puderam vivenciar o detalhe e o porquê de um valor diferenciado do George.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, uma troca de informações acessível...

✚ **Maria Bonduki:** Sempre! Além da visita dela aqui, nossa visita *in loco*, tudo que a gente precisa a gente passa e-mail, e temos um retorno super rápido. Normalmente, é uma das redes que temos o retorno em menos de vinte e quatro horas.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quanto ao envolvimento do meio de hospedagem com a Maringá, a rede promove ações para ter um relacionamento mais próximo da agência?

✚ **Maria Bonduki:** Eu não entendi muito bem a pergunta... Mas como a nossa relação é super tranquila, eu acredito que não há nenhum tipo de problema em relação a isso. Porque todas as situações diferenciadas de serviços, de detalhes de operação sempre chegam aos meus ouvidos. Eu brinco que o arroz e o feijão os colaboradores fazem, eu faço a mistura e o caviar né. Então, se eu nesses oito anos eu nunca tive maiores problemas com a rede, ou melhor, nunca tive problemas com a rede, eles atendem. Em oito anos já é um tempo considerável da minha permanência nesse cargo.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum... E a rede Etoile George V promove alguma ação para estreitar os laços de relacionamento com a Maringá?

✚ **Maria Bonduki:** Sim, sim, sim. Existem promoções que eles nos passam... E que não precisam estar de forma presente, mas que estão *on line* ligados né? Conosco, e... Além do que eu te falei, das visitas pessoais que eles fazem aos gerentes que ela sabe muito bem, é... Como é bem segmentado o público deles, os gerentes que fazem as reservas, os grupos que fazem a reserva, ela visita sempre para estreitar essas relações.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei. E existe alguma participação, ou contribuição direta da Maringá para elaboração e incremento dos serviços que serão ofertados pela rede?

✚ **Maria Bonduki:** Eu acredito que sim. Porque é como eu te falei, o público é muito exigente né? O público que usa o George V, e vários detalhes de serviços, que a gente sabe que eles têm é... Abrir cama, eu acho que eles também têm aquele lance de passar roupas, e deixar o sapato bonitinho, jornal... Todos esses detalhes são coisas que o nosso público, entre aspas, exigiu ao longo desse tempo. E que eles implementaram né? E satisfazem todos os gostos! Eu acho que há uma integração muito grande entre os serviços oferecidos, e o que o público exige, até porque é um *long Stay*. Então começa a ficar com mais intimidade, e ai eles percebem que é uma coisa agradável “dar o jornal”, então eles permanecem dando o jornal da nacionalidade do hóspede, e os detalhes que esses hóspedes exigem.

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendo. E a Sra. Acha que é importante esse envolvimento da agência no planejamento de serviços?

✚ **Maria Bonduki:** Eu acho que... Por exemplo, algumas dificuldades que a gente tem, e que poderiam ser sanadas se tivessem é... Condições. Tipo, hoje em dia cada vez mais altos

executivos, ou mulheres executivas que viajam com os seus cachorros. Então tem redes, por exemplo, nos Estados Unidos que além de aceitarem, eles têm serviços para esses pets. Então são coisas que vão surgindo, agregando valor, e que a gente tem dificuldade! Por exemplo, o cachorro para nós é uma dificuldade, achar um lugar que aceite pequeno porte, ou mesmo que aceite um pouquinho maior... Mas que tenha um lugar próprio para eles, e no mercado de São Paulo são pouquíssimos hotéis que aceitam. E tem gente que não viaja sem o cachorro! (risos) Pode viajar sem o filho, mas sem o cachorro não! (risos).

✚ **Patrícia Oliveira:** (risos) Certo. A Sra. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa referente a relação do grupo Maringá com a rede Etoile George V?

✚ **Maria Bonduki:** Não, não. Eu acho que nós temos uma relação saudável e transparente. Quando eu digo saudável, é que nos dá liberdade de fazer pedidos às vezes absurdos, mas que a gente tem que fazer em nome do cliente né? E temos uma produção relativamente boa com eles, e eles também quando precisam de alguma coisa me pedem. Então essa relação saudável, clara, transparente, e até certo ponto amigável tem sido muito importante sem dúvida.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. Sra. Maria. Eu agradeço mais uma vez a sua atenção, e contribuição com a minha pesquisa. E eu fiquei muito contente em encontrar uma ex-aluna Anhembi aqui né? (risos)

✚ **Maria Bonduki:** (risos) É... Tem trinta e poucos anos ai né? Nem sei se eu sou ex ainda... (risos). Mas obrigada, e boa sorte no seu trabalho.

Entrevista realizada no dia 10 de Janeiro de 2012 com o Sr. Christian Silva, gerente geral do Travel Inn Ritz, no prédio do *Flat* – São Paulo SP.



Figura 16 - Christian Silva
Fonte: Foto tirada pela autora. Em 10 de Jan. 2012

✚ **Patrícia Oliveira:** Boa tarde Christian, antes de tudo eu gostaria de te agradecer por estar me recebendo aqui no hotel, e por estar contribuindo com a minha pesquisa. Iniciando pelos seus dados pessoais, qual o seu nome completo?

✚ **Christian Silva:** Boa tarde Patrícia. Imagina... É Christian Gustavo da Silva

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual a sua formação?

✚ **Christian Silva:** Superior em Hotelaria, eu fiz a Unibero.

✚ **Patrícia Oliveira:** E há quanto tempo você está no cargo?

✚ **Christian Silva:** Eu trabalho na hotelaria desde 95...

✚ **Patrícia Oliveira:** Aqui na rede?

✚ **Christian Silva:** Não, não... Aqui na rede faz uns dez anos. E na hotelaria, desde 95.

✚ **Patrícia Oliveira:** Certo... E qual o seu cargo aqui na rede?

✚ **Christian Silva:** Eu sou gerente geral do Travel Inn Ritz

✚ **Patrícia Oliveira:** E quais são as principais funções do seu cargo?

✚ **Christian Silva:** Ah, o gerente é... Primeiro de tudo, todo *flat* é um condomínio! Então a gente cuida tanto da parte do prédio em si, do condomínio, como da parte do *pool* que é a hotelaria. Então a gente tem tanto a responsabilidade com o condomínio, que acima de nós está o síndico, como da hotelaria, do *pool* que tem nossa rede Travel Inn.

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendo então no *flat* o síndico está acima do gerente?

✚ **Christian Silva:** Isso...

✚ **Patrícia Oliveira:** Então basicamente a função...

✚ **Christian Silva:** Então, o gerente ele cuida muito mais da parte operacional. Mas tudo, tudo o que eu faço aqui no condomínio, eu tenho sempre o “ok” do síndico né? Eu não tenho autonomia para definir nada do condomínio.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, e cada prédio de *flat* da Travel Inn têm um síndico diferente?

✚ **Christian Silva:** Isso, todos! Então o que seria... A Travel Inn é um nome fantasia, da administradora do condomínio tá? Então claro, ela é especializada em hotelaria, mas dentro dos *flats* nós temos essa distinção de condomínio e *pool* que a gente fala... Que é a hotelaria.

✚ **Patrícia Oliveira:** Certo, e qual é o tipo de gestão da rede? É familiar, é uma sociedade... Como funciona?

✚ **Christian Silva:** É uma rede já que tem... Por volta de vinte anos... Depois eu te dou um folder que conta um pouco da história da Travel Inn. O presidente da rede é um português, que veio... Já trabalhava com hotelaria na Europa, veio para o Brasil e abriu a sua própria administradora. E depois de trabalhar em várias redes, inclusive a Accor, tanto na parte operacional como comercial... Ele teve a oportunidade de abrir a própria rede, e nós estamos crescendo a cada ano.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, e quantos hotéis a rede tem?

✚ **Christian Silva:** Hoje nós temos em torno de vinte...

✚ **Patrícia Oliveira:** E são todos aqui no Brasil?

✚ **Christian Silva:** Sim, em várias regiões do Brasil, e um hotel em Buenos Aires.

✚ **Patrícia Oliveira:** E em São Paulo?

✚ **Christian Silva:** Em São Paulo nós temos em Moema, Jardins, Higienópolis, Morumbi e na Vila Mariana.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quantos empreendimentos a rede oferece com o conceito de longa estada?

✚ **Christian Silva:** Então... Em todos os *flats* a gente trabalha tanto com diárias como também atendemos a parte de *long stay*. Mas a prioridade tem sido as diárias, por que com as diárias nós conseguimos cobrar mais, e a receita é maior. É claro que é interessante o *long stay*, pois te garante um período longo né? Mais ai é... De acordo com o mês, com a taxa de ocupação, você pode pegar o mensalista sim... Mas a prioridade tem sido as diárias.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e quantos funcionários vocês tem aqui no Ritz?

✚ **Christian Silva:** Aqui no Ritz nós temos vinte e cinco.

✚ **Patrícia Oliveira:** E todos trabalham para o *pool*, e para o condomínio...

✚ **Christian Silva:** Isso, isso... Mas todos são funcionários do condomínio!

- ✚ **Patrícia Oliveira:** E qual a ocupação média de vocês?
- ✚ **Christian Silva:** A nossa ocupação é sazonal né? Então esses meses de dezembro, janeiro e fevereiro são baixa temporada. Então agora, toda a hotelaria de São Paulo cai muito à taxa de ocupação... Mas após o carnaval, até a primeira quinzena de dezembro, no mínimo a ocupação é de 70%. E aqui no Ritz nós estamos trabalhando com uma diária média de R\$ 200,00 líquido, incluso o café da manhã.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** É incluso o café da manhã tanto para o *pool*, quanto para o condomínio?
- ✚ **Christian Silva:** Não, isso é só para hóspedes do *pool*. O restante como é terceirizado, a gente paga por café da manhã, por hóspede.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Certo, e quanto tempo o *flat* tem de funcionamento?
- ✚ **Christian Silva:** Bom, nas mãos do Travel Inn eu acho que em torno de seis, sete anos, eu não sei bem ao certo.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, pensando nas questões de gestão estratégica, como funciona esse posicionamento aqui na rede?
- ✚ **Christian Silva:** Sim... Todos os anos nós preparamos o orçamento do próximo ano e nesse momento levamos em consideração o mercado, a concorrência... Tudo né? Tudo que venha acontecer em São Paulo, nós procuramos planejar.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês fazem uma reunião com todos os gerentes dos hotéis... Como funciona?
- ✚ **Christian Silva:** É cada gerente faz o seu orçamento, o seu *budget*. Dai os gerentes fazem um orçamento para o condomínio e outro para o *pool*. Então isso, mais ou menos em dezembro e janeiro a gente finaliza para o ano todo.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E quanto à análise do ambiente organizacional, que como estávamos conversando trata-se da adaptação da organização no ambiente em que atua...
- ✚ **Christian Silva:** Bom, ai não seria mais o gerente. Aqui na rede essa é uma parte mais voltada para diretoria... O presidente junto ao diretor de marketing, o comercial... Eles definem e passam para os gerentes.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Entendi, e quais são as ações que a rede realiza para formulação das estratégias, alcance dos objetivos da empresa, implementação... Como funciona?
- ✚ **Christian Silva:** Então, essa parte quem cuida é a diretoria de marketing, o próprio presidente que é bastante atuante... E isso vem formatado, para que os gerentes possam implantar.

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendo, então análise do ambiente organizacional é realizada por eles, e vocês implementam os processos nos prédios da rede?

✚ **Christian Silva:** Sim, sim... Claro que em algumas... Alguns campos nós opinamos, até porque somos nós que estamos na linha de frente, no dia a dia... Então cada um conhece melhor o seu prédio. Mas o básico vem da diretoria.

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendo, e no momento de planejamento do *budget*, os gerentes levam em consideração tudo que ocorreu no ano anterior... Como funciona?

✚ **Christian Silva:** Nós procuramos fazer uma projeção financeira do país, e hoje com o mundo globalizado nós temos que analisar a Europa, os Estados Unidos para ver se algo irá refletir ou não no Brasil. Analisamos também as feiras e eventos que vão ocorrer na cidade no próximo ano, isso é muito importante! O comportamento do mercado é claro, e a concorrência.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, e quanto aos serviços, quando vocês observam a necessidade de um serviço diferente, como funciona? Vocês encaminham essa necessidade para diretoria?

✚ **Christian Silva:** Sim, nós estamos sempre antenados com o que está acontecendo na... Na área né? Se houver algo novo, e que a gente ache que vale a pena, aí a gente pode sugerir. Ou vem também da diretoria, isso varia também do que é...

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e quando vem da diretoria, isso vem em formato...

✚ **Christian Silva:** É... Um exemplo, no final do ano antes de nós começarmos a fazer o orçamento, o departamento de marketing e comercial que é a mesma pessoa que cuida, definiu quanto seria o aumento na diária média né? Então ele falou: vai ser x% e a gente aplica... Ele define para cada hotel a porcentagem tá? Até porque nós temos hotel de lazer, de negócios... Então cada hotel tem que ter um diferencial.

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendi, e o planejamento de serviços também? Da mesma maneira?

✚ **Christian Silva:** Isso, mas o serviço depende de cada tipo de hotel, de cada região, mercado... Tá?

✚ **Patrícia Oliveira:** E a monitoração, são os gerentes que fazem...

✚ **Christian Silva:** Sim, aí são os gerentes diretamente.

✚ **Patrícia Oliveira:** E como é realizada?

✚ **Christian Silva:** Olha, no dia a dia... Nós acompanhamos os funcionários, buscamos saber é... Todo dia o meu auditor pega as informações da concorrência. Tanto a diária média

como a taxa de ocupação, então a gente vai acompanhando o mercado, e vamos fazendo uma avaliação dos principais concorrentes da área, da região.

✚ **Patrícia Oliveira:** Bom, conforme estávamos conversando sobre as questões de gestão estratégica, a gente considera a adaptação da empresa ao ambiente em que ela se situa... Então, como é que vocês, os gerentes, observam isso e passam para a diretoria realizar o plano estratégico?

✚ **Christian Silva:** Olha, isso é fundamental! Se aqui na esquina abrir um hotel novo, por exemplo, a gente vai ter que observar os serviços, vai até lá para conhecer né? Procuramos se possível conhecer o gerente e trocar ideias. E o que for de interessante, a gente pode implementar.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. Agora pensando nos grupos de influência, de acordo com esse mapa de *stakeholders*, existe algum grupo que o Sr. Julgue importante e não esteja contemplado?

✚ **Christian Silva:** Não, eu já dei uma olhada aqui e acho que esta bem completo.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o Sr. Pode caracterizar como ocorre a relação entre a Travel Inn e esses grupos de influência?

✚ **Christian Silva:** Sim, claro. Bom, o cliente é o principal para nós né? Porque sem eles seria complicado. Com os clientes nós temos contato no dia a dia, nós temos aqui uma relação dos nossos principais clientes, então a gente procura manter o contato... Muitas vezes eu vou até o restaurante e tomo café da manhã com os nossos principais clientes é... E se necessário eu vou visita-los também. Isso para a gente saber, para termos um *feedback* se estão satisfeitos, se eles têm algo a sugerir, alguma melhoria ou alguma crítica. Os acionistas, no caso do *pool*, cada apartamento tem um proprietário né? Então um exemplo, se eu tiver vinte apartamentos no *pool*, seriam vinte acionistas. Também fundamental, porque se eles deixarem de investir na hotelaria, eu não vou ter apartamento para alugar para o cliente. Então, é também muito importante, todo mês nós passamos um relatório para informá-los do que esta acontecendo...

✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês fazem uma reunião com eles?

✚ **Christian Silva:** Não, não. É tudo via e-mail! Então, o *pool* todo mês recebe o seu investimento, que é distribuído pelo rateio mensal. E quando é definido o valor do rateio, a gente procura fazer um breve relato, e isso depois eu posso te dar ta?

✚ **Patrícia Oliveira:** Tudo bem.

✚ **Christian Silva:** É uma carta que eu envio todos os meses para os poolistas. Eu faço um pequeno resumo de como nós chegamos ao resultado financeiro, e o porquê nós chegamos

aquele valor. Então é analisado o mercado, se teve alguma feira importante e teve um grupo que se hospedou aqui, a gente coloca nesse resumo que é para ele ficar a par de tudo o que esta acontecendo no investimento dele. Os concorrentes, como eu te falei, todos os dias nós trocamos informações básicas, então procuramos sempre manter um contato. Eu tenho aqui um Quality, que fica aqui na esquina, e dois Mercure, esses são hotéis que são nossos concorrentes diretos.

✚ **Patrícia Oliveira:** E são *flats*?

✚ **Christian Silva:** Sim, todos são *flats* e maiores inclusive. Nós somos o menor.

✚ **Patrícia Oliveira:** Mas vocês oferecem os mesmos serviços?

✚ **Christian Silva:** Quase todos. Por eles serem maiores, eles oferecem alguns diferencias. Mas nós temos uma boa relação, todos os dias os nossos funcionários entram em contato com os funcionários deles e trocam informações... Todo dia o meu auditor liga e eles trocam essas informações. Os colaboradores, hoje é o nosso bem mais precioso, hoje estrutura quase todo mundo tem e o que vai diferenciar são os serviços. O que esta diretamente relacionado aos nossos colaboradores, que precisam estar bem treinados, orientados...

✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês oferecem algum tipo de treinamento?

✚ **Christian Silva:** Sim, sim. No ano passado nós tivemos um muito bom. Foi na parte de segurança, uma delegada do DEATUR veio e fez uma palestra para todos os funcionários da rede, e foi muito interessante porque ela trouxe filmes e imagens de roubos dentro de hotéis, e foi muito bom porque ao vermos as imagens ficamos mais atentos! Tanto dentro do restaurante, quanto malas deixadas no *lobby*, notebooks... Foi muito interessante. Então, treinamento sempre!

✚ **Patrícia Oliveira:** E como o Sr. Avalia a relação da empresa com os colaboradores?

✚ **Christian Silva:** Olha, lhe dar com pessoas é sempre complicado. Eu falo que essa é parte mais difícil, porque cada cabeça... Mas a gente procura sempre incentivar, eu tenho um programa aqui de funcionário do mês, e nós presentearmos todo mês um funcionário, elegemos um todos os meses... E temos também as festas de final de ano... Precisa né? O funcionário gosta disso.

✚ **Patrícia Oliveira:** Um momento de lazer (risos)

✚ **Christian Silva:** É... (risos). Porque é difícil sabe? Eu comecei trabalhando no operacional, e depois fui crescendo... Então eu sei tudo que eles passam todas as dificuldades. Porque não é fácil Patrícia, no natal, no ano novo, páscoa, aniversário eles vão trabalhar! Final de semana, feriado e não tem moleza, é bem puxado trabalham bastante. Bom, os fornecedores é um contato direto nosso... A lavanderia, o frigoar, os terceirizados que são os

prestadores de serviços da parte de manutenção, o restaurante que esta aqui dentro também é terceirizado. Eu os considero parceiros! Fornecedor para mim tem que ser parceiro, tem que ser bom para os dois lados né? Se deixar de ser para um lado, acaba a parceria.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, o restaurante em especial é um fornecedor direto aqui no hotel não é? Vocês estão juntos todos os dias no mesmo espaço... Como é a relação de vocês?

✚ **Christian Silva:** É muito boa! Nós temos um contato diário sabe? Se eles precisarem de alguma coisa, ou se a gente precisar de alguma coisa... Enfim, a gente ta sempre trocando ideias.

✚ **Patrícia Oliveira:** Que bom!

✚ **Christian Silva:** O governo, o que a gente recebe aqui é imposto para pagar! Mais nada (risos)... Esse é uma mão única, só a gente paga e nem sempre tem o retorno.

✚ **Patrícia Oliveira:** Mas como é a relação da rede com governo?

✚ **Christian Silva:** Não, é mais essa parte ai de taxas e tributos, não tem nada muito mais além dessa relação não.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, o que o Sr. Acha dessa nova lei dos *flats*?

✚ **Christian Silva:** Isso é uma coisa que parece que agora esta... Mas é só por causa da copa do mundo! Durante anos a gente procurou... E todos os *flats* hoje praticamente estão trabalhando sem o alvará. Então, a gente sempre quis procurar legalizar, mas o governo sempre prejudicou... Mas agora parece que vai sair, até porque sem os *flats* não tem hospedagem suficiente nem para atender a demanda normal... Como exemplo, no ano passado nós tivemos um final de semana que teve o show do U2, no sábado e domingo. E sábado e domingo você sabe que a ocupação aqui em São Paulo cai muito, os hotéis ficam vazios, e por causa de um simples show no estádio lotaram todos os hotéis da cidade! Vieram várias pessoas aqui, implorando... Diziam: eu pago quanto você quiser! Mas eu não tinha vaga, imagine um show!

✚ **Patrícia Oliveira:** E durante a formula 1 também não é?

✚ **Christian Silva:** Olha, a formula 1 já foi melhor. A procura esta caindo a cada ano...

✚ **Patrícia Oliveira:** É mesmo?

✚ **Christian Silva:** É um pouco inexplicável isso, quando eu comecei a trabalhar a formula 1 lotava tudo. Mas caiu muito a procura! Eu não sei se é porque não tem nenhum piloto brasileiro expressivo né? Mas... É um pouco estranho isso. Porque se um show do U2 lota, a formula 1 era pra... Mas não lota mais.

✚ **Patrícia Oliveira:** Bom, então você acha que com essa lei vai ser diferente, vai melhorar?

✚ **Christian Silva:** Com certeza, parece que agora está saindo mesmo, já tivemos uma reunião com o governo, à prefeitura. Os políticos estão agora preocupados com isso, porque é a imagem do país que vai pra fora! A gente trabalha com tudo dentro da ordem, só falta um documento que diz que... Eu acho que agora sai. A Instituição financeira, bom, nós trabalhamos com banco tanto do condomínio como do *pool* é o mesmo, e sempre em contato direto com o gerente também... O novo gerente dessa agência está nos atendendo bem, me fez algumas visitas já. A gente procura sempre manter uma boa relação.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, então vocês tem uma boa relação com a instituição financeira...

✚ **Christian Silva:** É. Depende muito da pessoa do gerente da agência, o antigo gerente não ajudava muito, a gente tinha algumas dificuldades, mas esse gerente novo a gente não tá tendo problema não. Até por que nós somos clientes e eles têm que atender da melhor forma, a gente tem um bom movimento, todos os funcionários têm conta lá. A gente estava até pensando em trocar de banco, mais ai teve uma troca da gerência da agência, e ai melhorou bastante.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quanto às instituições sociais?

✚ **Christian Silva:** O que temos aqui, nós ajudamos diretamente, através do São Paulo Turismo, eles temos um trabalho social, que a gente ajuda diretamente pra reverter para o turismo. Então nós recolhemos um valor que não é obrigatório na diária do hóspede... A taxa de turismo, ele paga se quiser, a gente reverte pra eles que fazem uns trabalhos deles com o próprio turismo, e eles também dão um treinamento pra nossa área. Então, isso é revertido pra área, seria mais isso na parte social. E quanto aos Sindicatos... Sindicato é complicado né? Hoje nos *flats* há uma grande briga, o sindicato dos hotéis acha que a gente deve aderir a eles, os dos condomínios a eles, então existe esse atrito.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o que o Sr. acha?

✚ **Christian Silva:** Eu acho o seguinte... Ou é um ou é outro. Não dá pra pagar aos dois. Depende muito também do tamanho do *flat*, tem *flat* que são praticamente hotéis, então eu acho que é cabível. Alguns *flats* a parte de condomínio é maior, pode ficar em condomínio, isso é uma questão de conversar. Mais quem decide geralmente é a rede hoteleira.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Aqui na rede Travel Inn os colaboradores são cadastrados no sindicato de condomínio?

✚ **Christian Silva:** Sindifícios... Mas, é opcional, ele paga se quiser, então, ninguém é sindicalizado aqui por obrigação. Todo ano ele recebe uma carta, se ele não quiser contribuir com o sindicato dele, ele assina e não paga e a gente não desconta nada. É opcional.

- ✚ **Patrícia Oliveira:** Mas isso reflete também no salário, se eles fizessem parte...
- ✚ **Christian Silva:** Se ele pagar ao sindicato, ele vai ter o apoio quando necessário, um exemplo, ele pode usar um advogado do sindicato se precisar, colônia de férias, alguns tem plano de saúde, dentário direto do sindicato, mas ai é opção de cada funcionário.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E para empresa, tem alguma diferença se o colaborador fosse cadastrado em outro sindicato, teria um salário diferente?
- ✚ **Christian Silva:** Não, não...
- ✚ **Patrícia Oliveira:** O salário não interfere nisso?
- ✚ **Christian Silva:** Hoje todos aqui são do Sindifícios, então as faixas salariais são definidas, tem piso e teto, se fosse dos sindicatos dos hotéis ai teria outro teto, outro piso.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Então isso diferenciaria, seria...
- ✚ **Christian Silva:** Depende, hoje, eu não sei quanto esta o piso no sindicato dos hotéis, não sei se a diferença é muito grande, mas claro, até porque hoje eu não tenho nenhum que recebe pelo piso. Se meu piso fosse muito mais baixo e o deles mais altos, claro, se migrassem, ia dar uma diferença. Mas eu não sei quanto esta o piso do sindicato dos hotéis, eu acho que é um pouco acima.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Do condomínio?
- ✚ **Christian Silva:** É!
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E quanto à comunidade?
- ✚ **Christian Silva:** A comunidade... A relação é mais com os vizinhos. Então eu tenho contato com o síndico desse prédio ao lado, com o zelador desse aqui... Às vezes tem algum problema né? Caiu alguma coisa no meu prédio, então... Mas é muito pequeno, essa relação é boa, só com o tempo.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E como o Sr. acha que a comunidade vê o *flat*?
- ✚ **Christian Silva:** Aqui eu não tenho muito problemas porque eu to numa região mista, pra comercial. Tem um mercado aqui na frente, um salão de beleza, outro mercado aqui na esquina, então eles não criam problemas pra o funcionamento do *flat*.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, então é uma relação tranquila...
- ✚ **Christian Silva:** Tranquila, e pra eles é até bom, porque no *flat* hoje eu tenho uma garagem terceirizada que é aberta ao público. Muitos param o carro aqui, se fosse um condomínio residencial, não seria possível.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e com a mídia?
- ✚ **Christian Silva:** A mídia, eu tenho um departamento de marketing, que cuida de toda essa parte, nós temos uma relações públicas, nós temos contato com revistas especializadas,

uma empresa que cuida de mídia, de *Outdoor* nas estradas... Então para cada setor a gente trabalha com... Mas ai é direto com a diretoria.

✚ **Patrícia Oliveira:** Esse departamento que cuida do marketing é um pra toda a rede?

✚ **Christian Silva:** Um departamento só pra rede toda.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o departamento de vendas, cada prédio tem o seu?

✚ **Christian Silva:** Vendas também! Marketing e comercial, uma mesma equipe que cuida disso.

✚ **Patrícia Oliveira:** Hum... E tem mais algum outro *stakeholder* que o senhor acha que está faltando... Que contribui... Que influencia e é influenciado pelos objetivos da empresa?

✚ **Christian Silva:** Eu acho que o seu mapa esta bem completo.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok! Então eu gostaria que o Sr. marcasse com grau de importância para elaboração dos serviços da organização, cada *stakeholder* deste quadro. Quando os gestores, junto à diretoria, vão elaborar e planejar os serviços da rede, quais os grupos que o senhor observa como de extrema, média, baixa ou que não é importante para essa decisão?

✚ **Christian Silva:** Certo. Bom, os acionistas são de extrema importância. O cliente é de extrema importância. A mídia é média importância. A comunidade tem baixa importância. Os concorrentes, média importância. Os funcionários têm extrema importância. Os fornecedores têm média importância, porque se eu não estou satisfeito com o fornecedor, eu posso procurar o outro. O governo... Só pago né? Tem baixa importância. Infelizmente o governo hoje a gente só paga né? A gente poderia ter muito mais retorno, mais ajuda né? Mas a gente paga tanto imposto, e não tem retorno. Bom, não é importante também não né? Vou deixar em baixa importância. Com essa questão ai da lei dos *flats* pode ser que melhore!

✚ **Patrícia Oliveira:** E as instituições financeiras?

✚ **Christian Silva:** Baixa importância também, porque eu posso sair de um x e ir para o banco y, por exemplo! E não vai influenciar no nosso planejamento de serviços. As instituições sociais também são de baixa importância. Os sindicatos, baixa importância. Então de extrema importância são os acionistas, os clientes e os funcionários.

✚ **Patrícia Oliveira:** Por quê?

✚ **Christian Silva:** Os acionistas são eles que investem no nosso negócio. Se eles não colocam os apartamentos disponíveis para nós trabalharmos, não tem o negócio.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o Sr. Acha que atualmente, o *flat* é um negócio interessante para o investidor?

✚ **Christian Silva:** Hoje é um bom negócio! Foi ruim á três, quatro anos atrás... Por conta do boom... Nos primeiros cinco anos é... De 2000 a 2005 foi complicado! Depois

pararam de construir hotéis e *flats*, e aí equilibrou a demanda e... E agora vai ser muito bom, porque vem à copa do mundo, as olimpíadas e o Brasil como a 6ª economia do mundo então...

✚ **Patrícia Oliveira:** Para a compra de um *flat*, qual o atual valor?

✚ **Christian Silva:** Em torno de trezentos mil, aqui no *flat*. É que cada unidade tem o apartamento de um tamanho, a decoração, a localização e padrão do empreendimento. Tudo isso conta.

✚ **Patrícia Oliveira:** Entendi. E quanto aos clientes, por quê?

✚ **Christian Silva:** Eles são de extrema importância por que sem o cliente, não faz sentido né? Nós estamos sempre muito próximos de nossos clientes, isso é muito importante. Buscamos sempre por um *feedback*, porque sem fica complicado. Muitos clientes saem e não voltam mais né? Então...

✚ **Patrícia Oliveira:** Como vocês constataam as necessidades, os serviços desejados pelos clientes do *pool* e do *flat*?

✚ **Christian Silva:** Eu vou separar, porque são dois serviços diferentes. O condomínio geralmente, como eles moram aqui... Quando eles têm algum problema eles me procuram. Todo dia tem reclamação, faz parte! (risos), tanto de serviços, quanto de estrutura, e a gente procura resolve-los. E o hóspede, nem sempre a gente tem o contato com o hóspede! Às vezes o hóspede entra ou sai em um horário que você não está, às vezes o hóspede não reclama, às vezes ele simplesmente manda fechar a conta e vai embora e você acaba não tendo um retorno. Mas eu busco esta sempre conversando com os nossos principais clientes, e temos um cartão nos apartamentos onde eles podem fazer sugestões e reclamações, ou usar o nosso site. Mas não são todos que deixam um *feedback*, porque alguns acham que não vai adiantar, outros acham que não vai chegar na pessoa que interessa... Mas se não nos passarem os problemas, fica difícil de resolver.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o que vocês fazem esses cartões de sugestão e reclamações?

✚ **Christian Silva:** Nos fazemos uma triagem, e analisamos as reclamações para ver se procede também... E fazemos um contato com o hóspede, é muito importante dar esse retorno.

✚ **Patrícia Oliveira:** E é o Sr. Mesmo que dar esse retorno?

✚ **Christian Silva:** Sempre! Por e-mail ou por telefone, mas eu prefiro por telefone, fica um contato mais próximo. Geralmente é feito dessa forma. Bom, e os colaboradores nós dependemos deles, então é fundamental todos estarem bem treinados e motivados para atender bem.

✚ **Patrícia Oliveira:** E existe algum monitoramento do relacionamento da rede com esses *stakeholders*?

✚ **Christian Silva:** Monitoramento? Bom, com os acionistas é daquela forma que eu te falei, todos os meses a gente envia aquela carta resumo. Com os clientes, é o contato direto mesmo né? Reclamação, elogio... Ou aqui, ou via telefone, por e-mail. Mídia é direto com o departamento de marketing, ou com a diretoria. A comunidade, quando a gente tem algum problema né? Reclamação... Os concorrentes, esse contato diário, sobre a taxa de ocupação, diária média... Entre os colaboradores. Funcionários são no dia a dia né? Com os fornecedores, também temos um contato bom. Quando temos algum problema eu mesmo entro em contato, com o proprietário ou com o gerente. Com o governo não temos contato. Com as instituições financeiras a gente tem um contato com o gerente, quem monitora é eu mesmo. Com as instituições sociais muito pouco. E com os sindicatos quase nada.

✚ **Patrícia Oliveira:** Agora pensando no envolvimento dos clientes e dos outros grupos de *stakeholder* no planejamento de serviços. O Sr. Acha que é importante o envolvimento desses grupos na elaboração dos serviços?

✚ **Christian Silva:** Com certeza!

✚ **Patrícia Oliveira:** Por quê?

✚ **Christian Silva:** Os clientes nos dão muitas sugestões, e são fundamentais.

✚ **Patrícia Oliveira:** E os demais *stakeholders*?

✚ **Christian Silva:** Ai depende né? O concorrente vai te afetar de alguma forma se ele tiver alguma coisa nova, algum serviço novo. Ou se a gente descobrir, através do gerente ou de um funcionário deles, um cliente que esteve lá... É preciso levar em consideração. E o que mais... Com os fornecedores é importante ter um contato praticamente diário... Então é geralmente assim.

✚ **Patrícia Oliveira:** E existe alguma iniciativa da rede que propicia o envolvimento desses grupos de influência no planejamento de serviços?

✚ **Christian Silva:** Sim, tem sim. Com os funcionários temos os treinamentos, lá existe essa troca de informações, eles opinam, dão novas sugestões, contam as vivencias, dizem o que acha que deveria ser feito... E com isso, nós vamos procurando melhorar.

✚ **Patrícia Oliveira:** E para o cliente?

✚ **Christian Silva:** Sim, com o cliente... Por exemplo, eu estava com um cliente que estava com problema de internet, um dos nossos principais clientes. Então eu contratei uma internet só para ele, dentro do apartamento. Porque hoje, nós temos uma rede interna que claro, não vai ser perfeita né? O sinal, pela demanda acaba cascateando. Então, pela necessidade do cliente, eu coloquei uma internet só para ele. Então é de acordo com a necessidade né?

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum... E existem grupos que são considerados em detrimento de outros no planejamento de serviços?

✚ **Christian Silva:** Olha, eu acho que o principal é realmente o grupo de clientes. Por exemplo, há um tempo atrás nós tínhamos carpete, e hoje em dia não existe mais, nenhum hóspede hoje gosta! Então, foi ouvindo essa necessidade, que há um ano e meio atrás nós trocamos tudo para o piso laminado. E isso entrou no planejamento para o ano seguinte, claro que por causa do custo. E assim vai... Hoje a TV precisa ser de LCD é uma exigência de praticamente todos os nossos hóspedes.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então a rede considera alguns grupos em detrimento de outros quando planeja os serviços ofertados...

✚ **Christian Silva:** Ah sim... Não dá para comparar no planejamento o grupo de clientes com o de sindicatos por exemplo.

✚ **Patrícia Oliveira:** E haveria a possibilidade de em algum momento considerar alguns desses grupos?

✚ **Christian Silva:** Pode acontecer né? Ainda não aconteceu. Geralmente esses, são os três mais importantes, que são os clientes os acionistas e os funcionários. É difícil mudar, por exemplo, o governo passar a ser importante, ou um banco... Porque esses são os três pilares, quem investe, quem trabalha e quem utiliza. Eu acho que aí não deve existir uma alteração não.

✚ **Patrícia Oliveira:** Então o Sr. Acha que não existiria uma motivação?

✚ **Christian Silva:** Não.

✚ **Patrícia Oliveira:** Tá certo. Tem mais alguma coisa que o Sr. Gostaria de acrescentar a respeito da relação dos grupos de *stakeholder* com a rede Travel Inn?

✚ **Christian Silva:** É basicamente tudo isso que eu falei já. Claro que a gente sempre procura manter, estreitar a relação com o fornecedor, a gente procura usar a força de uma rede para negociar com os fornecedores, a gente tá conseguindo melhorar isso de um ano pra cá... Unificando e padronizando, quando você padroniza você consegue construir uma melhor relação com o fornecedor, e acaba tendo mais força e poder de barganha. É assim com os *amenities* que são: sabonete, shampoo, condicionador... Nós escolhemos uma empresa, fechamos o contrato com eles, só compramos deles. Bom, e a gente esperava mais um apoio do governo né? É muito imposto, imposto para tudo, direta e indiretamente. Precisamos mais desse apoio! Agora o resto à gente negocia, tem uma boa relação.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. Sr. Christian, muito obrigada.

✚ **Christian Silva:** Nada... Parabéns pelo seu trabalho, e se precisar de alguma coisa pode me procurar.

Entrevista realizada no dia 10 de Janeiro de 2012 com o Sr. Renato Souza, assistente administrativo do Travel Inn Ritz, no prédio do flat – São Paulo SP.



Figura 17 - Renato Souza

Fonte: Foto tirada pela autora. Em 10 de Jan. 2012

Patricia Oliveira: Bom tarde, eu gostaria de te agradecer pela atenção, e pela colaboração com a minha pesquisa. Vou começar com alguns dados pessoais. Qual que é o seu nome completo?

Renato Souza: É Renato Cristiano de Souza

Patricia Oliveira: E Qual o seu cargo aqui na Travel Inn?

Renato Souza: Assistente administrativo.

Patricia Oliveira: Ok! Qual a sua formação acadêmica?

Renato Souza: Eu ainda não estou formado no superior. Só no ensino médio mesmo, até o terceiro ano.

Patricia Oliveira: E quanto tempo você esta no cargo?

Renato Souza: Nesse cargo eu já estou há dois anos.

Patricia Oliveira: Você já tem um tempo maior na rede?

Renato Souza: Sim, na empresa eu tenho oito anos.

Patricia Oliveira: Tem bastante tempo, já conhece os processos da empresa...

Renato Souza: Já sim! Eu trabalhei basicamente em todos os setores, já.

Patricia Oliveira: Hum... E quais são suas principais funções?

Renato Souza: Eu cuido de toda parte financeira, principal né? E também trabalho com a parte de departamento de pessoal RH. Mas nós temos empresa terceirizada cuidando dessa parte, então o faturamento é... Toda a parte financeira é aqui conosco. Compras, contas á pagar também, essa é a parte que eu trabalho.

Patricia Oliveira: Sei, então a sua ligação com a organização é de colaborador?

Renato Souza: Sim, de colaborador.

✚ **Patrícia Oliveira:** Como você se sente aqui na organização? Vocês têm uma boa relação?

✚ **Renato Souza:** Sim, sim... A relação aqui é muito boa, eu principalmente posso falar a respeito disso por que eu comecei a trabalhar aqui como auxiliar de serviços gerais, daí foram me dadas às oportunidades e eu fui aproveitando, e hoje eu já estou nessa área da parte administrativa. Então é... A relação é essa, pra quem quer mesmo crescer na empresa, e tem objetivos maiores, é dada a oportunidade de crescimento.

✚ **Patrícia Oliveira:** Que bom! E enquanto colaborador da rede, você se identifica como um grupo que afeta, e é afetado pelos objetivos centrais da Travel Inn?

✚ **Renato Souza:** Sim.

✚ **Patrícia Oliveira:** Por quê?

✚ **Renato Souza:** Por que influencia diretamente né? Na Travel Inn é... Nós prestamos os serviços aqui, e isso influencia. E me influenciou me deu essa abertura para que eu pudesse desenvolver minha carreira... Então a empresa influenciou diretamente nos meus objetivos. Contribui no meu crescimento, e eu acabo contribuindo com a empresa.

✚ **Patrícia Oliveira:** Legal! A rede tem outros hotéis, tem outros tipos de meios de hospedagem não é? Então, qual que é a importância desse meio de hospedagem em relação às atividades de seu trabalho?

✚ **Renato Souza:** Bom, a importância da rede... Eu acho que sim, todo suporte né, eles nos dão, treinamentos, essa parte toda de *back*, orientações, toda modernização é...

✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês têm a possibilidade de ir de um tipo de hotel para outro?

✚ **Renato Souza:** Sim, também... Também temos. Na verdade, aqui em São Paulo, são basicamente *flats* e hotéis, mas, temos *resorts*, pousadas... Então quando há oportunidades, pode ser sim. Por exemplo, transferido para um *resort* né?

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei... Quando precisa de um colaborador, eles buscam primeiro na rede, quem já está na rede, para depois ir buscar no mercado?

✚ **Renato Souza:** Isso eu posso te dizer que é uma experiência que eu tive. E também com outras pessoas, das outras unidades.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, e como ocorre a interação, a comunicação entre empresa e vocês colaboradores?

✚ **Renato Souza:** Bom, normalmente vem a orientação da diretoria. São passadas as diretrizes, as metas, todas através da gerência. A comunicação às vezes é... São feitas algumas reuniões de treinamento como eu falei, e vem tudo através de manuais né? Para procedimentos, essa parte através da gerência.

- ✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês têm um livre acesso a gerência?
- ✚ **Renato Souza:** Livre acesso! Todos os setores aqui do *flat* tem acesso, qualquer funcionário tem acesso ao gerente.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Então vocês têm uma boa relação, uma boa comunicação?
- ✚ **Renato Souza:** Sim.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Bom, pensando um pouco nos clientes, e nos demais *stakeholders* para o planejamento de serviço do empreendimento. O *flat* promove ações pra ter um relacionamento mais próximo, entre a rede e os grupos de influência? Para que possam fazer alguma sugestão de serviços para empresa?
- ✚ **Renato Souza:** Sim, sim. Nas próprias reuniões com os funcionários, por exemplo, é aberto para sugestões. Porque, até mesmo vem à maior parte dos problemas a melhorar, acaba vindo dos funcionários, que estão no trato diário com os clientes.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Você já contribuiu com sugestões para elaboração, para o incremento dos serviços do *flat*?
- ✚ **Renato Souza:** Nós contribuimos com as experiências né? Que nós temos no dia a dia, ao apontar algumas falhas no sistema, no funcionamento, essa é a nossa colaboração. Identificamos e reportamos a diretoria que faz os ajustes necessários.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Entendi. E você acha que é importante o seu envolvimento, o envolvimento de todos os colaboradores, para o planejamento dos serviços do *flat*?
- ✚ **Renato Souza:** Sim, é fundamental! Fundamental, uma vez que somos nós colaboradores que estamos ali, frente a frente com os clientes e sentimos mais as necessidades deles, do que eles precisam. Então é fundamental
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E como é que funciona a relação dos colaboradores, com os clientes, com os demais colaboradores. Essa ligação de interação, integração como é que funciona aqui no *flat*?
- ✚ **Renato Souza:** Não tem assim um trabalho muito específico com relação à integração né? O que nós temos aqui é... Como se trata de um *flat*, nós temos aqueles hóspedes mais conhecidos, que estão sempre ai conosco, e a gente acaba tendo uma relação de conhecer, de conversar mais. Mas, os nossos clientes são a maioria, na maior parte, são hóspedes *habitué*, que estão sempre por aqui, então a gente acaba tendo uma proximidade maior.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E como o pessoal do condomínio. Como vocês identificam as necessidades de serviços?
- ✚ **Renato Souza:** Principalmente através da assembleia, ali é aberto o espaço para todas as reclamações, sugestões e opiniões. E ai é feito uma avaliação dessa situação, e são

definidas as ações pra resolver as questões. Através principalmente das assembleias, e as questões menores que podem ser resolvidas pelo próprio gerente, entra nessa parte de atender as necessidades.

✚ **Patrícia Oliveira:** Vocês disponibilizam algum espaço, algum local onde o hóspede, o morador, ou de repente alguém que acha importante colocar alguma sugestão, vocês disponibilizam de algum espaço pra isso?

✚ **Renato Souza:** No condomínio nós temos um livro de registro de sugestões, esse é o principal.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quem faz esse registro é o colaborador, com as informações do cliente? Ou é o cliente que escreve?

✚ **Renato Souza:** Ai no caso do condômino, o morador do condomínio, ele mesmo declara lá escrito a sua sugestão ou reclamação. Em caso do hóspede é passado através do funcionário colaborador.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok! Tem mais alguma coisa Renato que você queira falar sobre a relação entre a empresa e os grupos de *stakeholders*?

✚ **Renato Souza:** É importante a gente falar um pouco sobre a cumplicidade que há no meio hoteleiro né? Principalmente eu que já passei pela recepção, já trabalhei na madrugada. Eu sei que há uma cumplicidade muito grande, mesmo em redes diferentes. E isso ajuda muito ao colaborador no momento de realizar uma transferência de um hóspede, algum probleminha, ou saber de alguma informação a respeito da ocupação das regiões da cidade... Eu acho que essa relação é muito importante. Nós temos uma boa relação com os nossos vizinhos aqui.

✚ **Patrícia Oliveira:** Os concorrentes?

✚ **Renato Souza:** Sim, os vizinhos concorrentes.

✚ **Patrícia Oliveira:** E com a comunidade?

✚ **Renato Souza:** olha, ao redor daqui, nós costumamos ter mais contato com prestadores de serviços, né? Restaurantes onde nós costumamos indicar os serviços para os clientes, os hóspedes. Essa é a nossa relação, com os vizinhos aqui.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok! Obrigada Renato.

✚ **Renato Souza:** Eu que agradeço, e se precisar estamos aqui.

Entrevista realizada no dia 12 de Janeiro de 2012 com o Sr. Analício Silva, Maître do restaurante Al Mare, no prédio do Travel Inn Ritz – São Paulo.



Figura 18 - Analício Silva
Fonte: Foto tirada pela autora. Em 12 de Jan. 2012.

- ✚ **Patrícia Oliveira:** Boa tarde Sr. Silva, muito obrigada por estar me recebendo aqui no Al Mare. Podemos começar?
- ✚ **Sr. Silva:** Boa tarde, sim.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Qual o nome completo do Sr.?
- ✚ **Sr. Silva:** Analício Silva
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E qual o cargo que o Sr. Exerce aqui no restaurante?
- ✚ **Sr. Silva:** Eu sou o metre, e responsável pelo restaurante.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** O Sr. Gerencia também o restaurante?
- ✚ **Sr. Silva:** É, eu sou o metre e responsável, o cargo máximo que existe na empresa é o meu. E acima de mim, só tem o meu supervisor e o meu patrão.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. E qual a formação acadêmica do Sr.?
- ✚ **Sr. Silva:** Eu não estudei muito, mas tenho uma grande experiência! Eu trabalhei nos melhores restaurantes de São Paulo. Trabalhei no Dinho's Place da Alameda Santos, e na época era um restaurante top, uma churrascaria top. Sai do Dinhos's, fui para o Massimo que era um top, inclusive no ano que eu trabalhei lá, eu trabalhei nove anos! Nós ganhamos o prêmio de melhor cozinha italiana. Durante os nove anos que eu trabalhei lá, nós ganhamos o prêmio por quatro anos. Entendeu? Então, eu tenho uma boa experiência em restaurante.
- ✚ **Patrícia Oliveira:** E há quanto tempo o Sr. Esta nesse cargo aqui no Al Mare?
- ✚ **Sr. Silva:** No Al Mare, vai fazer quinze anos no dia cinco de fevereiro.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, E gerindo o restaurante...

✚ **Sr. Silva:** Eu estou há onze anos.

✚ **Patrícia Oliveira:** E quais são as suas principais funções?

✚ **Sr. Silva:** Eu faço de tudo sabe? Eu não sou aquele gerente que fica parado e só faz mandar. Eu faço de tudo, e ajudo a todos! Eu sou um amigo, um parceiro. Eu não me considero uma autoridade da casa, qualquer um que estiver precisando de mim eu vou e faço. Eu vou pra cima sabe? Eu não tenho esse negócio de ficar em cima do muro, ajudo a todos os meus colegas e faço tudo no restaurante.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, e as principais funções do gestor...

✚ **Sr. Silva:** As principais são... Observar assim que chega o que esta faltando, fazer a compra, observar se esta tudo certo, se esta tudo limpo, se esta tudo montado... Essas são as principais funções do gestor. Eu faço tudo isso, e mais... Eu ajudo aos meus colegas.

✚ **Patrícia Oliveira:** Certo... E qual é a ligação do Al Mare com o grupo Travel Inn?

✚ **Sr. Silva:** Nós temos uma parceria, somos terceirizados aqui no Travel Inn. Não só nesse *flat*, mas já tiveram outros... Hoje, eu acho que só tem esse no momento né? Antes esse prédio era Parthenon, hoje é o Travel Inn. Antes tinha cinco ou seis unidades, e o Al Mare fazia parte. Só que ai a... Ficou só essa unidade. Mas nós temos uma ótima relação com o *flat*. Nós prestamos o serviço de alimentos e bebidas para o *flat*.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o Sr. Considera que o Al Mare é um grupo que afeta, e é afetado pelos objetivos da rede Travel Inn?

✚ **Sr. Silva:** Nós temos uma boa parceria. Da resultado! Hoje o mundo vive de comércio né? Então você tem que ter uma parceria legal, que funcione...

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e o Sr. Sente que influencia e é influenciado pelos objetivos da Travel Inn?

✚ **Sr. Silva:** Com certeza! Principalmente agora com a copa do mundo...

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. E qual a importância do meio de hospedagem, em relação as atividades do seu negócio?

✚ **Sr. Silva:** Tudo! Se você não tiver um bom serviço, um bom parceiro e um bom ambiente, nada funciona. Tanto o restaurante influencia nas atividades do *flat*, como o *flat* nas atividades do restaurante... Porque se nós não prestarmos um bom serviço, não tem cliente. E se o *flat* não prestar um bom serviço, também não tem cliente. É uma troca entendeu?

✚ **Patrícia Oliveira:** E como é que ocorre a integração, a comunicação entre o Al Mare e o Travel Inn?

✚ **Sr. Silva:** É da melhor forma possível. Nós temos um bom relacionamento com a gerencia, temos um bom relacionamento com os funcionários, o pessoal da recepção...

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum, e a rede promove alguma ação para ter um relacionamento mais próximo da sua empresa?

✚ **Sr. Silva:** Sim, sim... O Christian é uma pessoa super bacana, que é o gerente do *flat*, e nós também fazemos de tudo para termos uma boa parceria. O que nós pudermos fazer é como aquele antigo ditado: Uma mão lava a outra, e as duas lavam o rosto (risos)... Eles fazem algumas promoções, descontos... Então tudo influencia.

✚ **Patrícia Oliveira:** E existe alguma participação ou contribuição direta sua, ou do Al Mare para elaboração e incremento dos serviços prestados pelo *flat*?

✚ **Sr. Silva:** Sim. O que eu puder ajudar ao *flat* para melhorar... Nós trocamos informações, quando chega um cliente do *flat* no restaurante... Ou se um cliente me pede informações sobre o *flat*, se tem apartamento, quanto é a hospedagem... Eu trago o cliente até aqui... Para trazer o cliente para o *flat* sabe? Porque o restaurante também serve a comunidade, e trazendo clientes para o *flat*, ele vai consumir no restaurante. É por isso que eu te falei, é uma parceria!

✚ **Patrícia Oliveira:** E existe algum incentivo para que vocês participem com sugestões para novos serviços?

✚ **Sr. Silva:** Sim. Sempre você tem que estar renovando né? Porque o que não renova fica para traz. Eu trago sugestões para o Christian, e ele também leva até a mim.

✚ **Patrícia Oliveira:** E o Sr. Acha importante esse envolvimento do Al Mare no planejamento de serviços aqui do *flat*?

✚ **Sr. Silva:** Com certeza!

✚ **Patrícia Oliveira:** E existe algo que o Sr. Gostaria de acrescentar a respeito da relação de sua empresa com a rede Travel Inn?

✚ **Sr. Silva:** Não. Nós somos bem parceiros, no momento eu não tenho nada a acrescentar.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. Sr. Silva, muito obrigada.

✚ **Sr. Silva:** Obrigada a você.

Entrevista realizada no dia 13 de Janeiro de 2012 com a Srta. Daniela Tenório Lucas, analista de relacionamento com fornecedores do grupo Alatur, no escritório da empresa – São Paulo SP.



Figura 19 - Daniela Lucas

Fonte: Foto tirada pela autora. Em 12 de Jan. 2012.

Patrícia Oliveira: Bom dia Daniela! Eu quero agradecer mais uma vez ao grupo Alatur por estar me recebendo para uma segunda entrevista né? A Alatur foi indicada mais uma vez, como representante do grupo de clientes na minha pesquisa (risos).

Daniela Lucas: (risos) Bom dia! Pois é... E eu vou falar um pouquinho sobre os *stakeholders*, a Alatur e a rede Travel Inn.

Patrícia Oliveira: Ok. Começando pelos seus dados pessoais, qual é o seu nome completo?

Daniela Lucas: Daniela Tenório Lucas

Patrícia Oliveira: E qual o cargo que você exerce aqui no grupo?

Daniela Lucas: Sou analista de relacionamento com fornecedores

Patrícia Oliveira: E qual a sua formação acadêmica?

Daniela Lucas: Eu sou graduada em turismo pela Anhembí Morumbi, e com MBA pela Uninove em gestão da qualidade.

Patrícia Oliveira: E há quanto tempo você está no cargo?

Daniela Lucas: Há nove meses.

Patrícia Oliveira: E na agência...

Daniela Lucas: Na Alatur estou há dois anos.

Patrícia Oliveira: Quais são as principais funções do seu cargo?

✚ **Daniela Lucas:** Toda parte de relacionamento e negociações para clientes, para o grupo Alatur. Indiretamente também para funcionários, porque se a gente tem um bom relacionamento com a rede né? Com os hotéis, conseqüentemente, é para todos nós.

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual é a ligação da Alatur com o grupo Travel Inn?

✚ **Daniela Lucas:** São parceiros nossos. Utilizamos há muitos anos os hotéis da rede! Temos uma negociação que é anual, algumas vezes semestral, dependendo das tarifas, condições e outros produtos.

✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês trabalham com todas as tipologias dos hotéis da rede?

Daniela Lucas: Sim, todos os serviços que eles oferecem a gente utiliza.

✚ **Patrícia Oliveira:** E a Alatur utiliza muito o serviço de *flat* da rede?

✚ **Daniela Lucas:** Sim, sim... Alguns clientes da Alatur, especificamente necessitam de *flats*, por conta de funcionários... Então a gente também utiliza.

✚ **Patrícia Oliveira:** Sei, e vocês se identificam como um grupo que afeta e é afetado pelos objetivos da rede Travel Inn?

✚ **Daniela Lucas:** Com certeza! Todos os nossos fornecedores precisam estar de acordo né? Haver um acordo entre a Alatur e os fornecedores... Nesse caso o Travel Inn, toda a nossa negociação é pensando no objetivo final, que são os nossos clientes.

✚ **Patrícia Oliveira:** E qual é a importância dos meios de hospedagem da rede Travel Inn em relação às atividades do grupo Alatur?

✚ **Daniela Lucas:** É fundamental! No grupo Alatur, é um dos principais produtos... Todos os nossos setores e departamentos... Vendem hotelaria. É um dos nossos principais produtos.

✚ **Patrícia Oliveira:** E como ocorre a interação, a comunicação entre o grupo Alatur e a rede Travel Inn?

✚ **Daniela Lucas:** Bom, nós recebemos visitas né? Aqui na área de relacionamento com fornecedores, por e-mail, telefone, todas as formas... Eventos, nós temos eventos aqui para os fornecedores né? E todos são convidados a participar.

✚ **Patrícia Oliveira:** Humhum... E o grupo Travel Inn promove alguma ação para ter um relacionamento mais próximo da agência?

✚ **Daniela Lucas:** Sim. E aqui nos abrimos espaço, para todos os fornecedores, dentro do possível né? Da agenda do grupo... Não podemos parar, a agência funciona vinte e quatro horas. Mas dentro do possível, a gente abre espaço sim, para divulgação dos hotéis aqui na Alatur, é... De produtos, serviços, melhores condições...

✚ **Patrícia Oliveira:** Que bom! E eles? O grupo promove alguma ação para estreitar os laços de relacionamento com a Alatur?

✚ **Daniela Lucas:** Sim! Eles fazem também eventos nos hotéis, para que a gente possa conhecer o produto, e saber como vender para os nossos clientes. Então os consultores têm essa oportunidade de fazer *fan tour*, visitam os hotéis... E a Travel Inn tem promovido isso para a agência.

✚ **Patrícia Oliveira:** E existe algum tipo de incentivo por parte da rede Travel Inn, para que vocês participem com sugestões de serviços a serem prestados pelos meios de hospedagem?

✚ **Daniela Lucas:** Sim, o relacionamento é bem aberto. A gente consegue conversar sobre tudo, e entrar num acordo para que ocorra um bom relacionamento para as duas partes.

✚ **Patrícia Oliveira:** E vocês já participaram com sugestões para incremento dos serviços prestados pela rede?

✚ **Daniela Lucas:** Algumas vezes sim... Na verdade a gente tenta fazer uma negociação né? Tem que ser bom para os dois lados, então... Dentro do possível eles também... Eu acredito que eles indicam algumas melhorias aqui para Alatur. O cliente que pede um serviço específico, nós temos bastante isso... Os nossos clientes são bem detalhistas, querem sempre o melhor né? Lógico! E a gente também, sempre quer o melhor para eles, e para nós também. Então a gente sugere para eles: Olha, tal cliente precisa desse serviço... O que vocês podem nos ajudar? A gente precisa atender esse cliente, é interessante para vocês também... Por conta de nome no mercado, toda essa questão... E com certeza, conseguimos de alguma forma contribuir com os serviços que estão sendo prestados pela rede. E eles conseguem crescer também, uma vez que a Alatur é uma das maiores agências corporativas aqui em São Paulo.

✚ **Patrícia Oliveira:** E você acha que é importante esse envolvimento da Alatur no planejamento de serviços da rede Travel Inn?

✚ **Daniela Lucas:** Sim, é... A Alatur é uma formadora de opiniões já né? No mercado, então... Internet, revista, todos os meios estão contando com a Alatur e com as informações que a Alatur divulga no mercado. Então, a gente participa sim, os nossos consultores são orientados a solicitar né? Sempre, melhorias para os meios de hospedagem.

✚ **Patrícia Oliveira:** Ok. E tem mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar a respeito da relação da agência, com o grupo Travel Inn?

✚ **Daniela Lucas:** É... Que temos uma parceria boa e forte né? Assim como todos os nossos outros fornecedores, que nós escolhemos para estar em nosso tarifário, e em nossas divulgações internas e externas. E... Temos muito a crescer em 2012.



Patrícia Oliveira: Ta certo! Muito obrigada Daniela.



Daniela Lucas: Imagina, nós é que agradecemos a você, mais uma vez conosco.

ANEXO C – AUTORIZAÇÕES PARA AS ENTREVISTAS

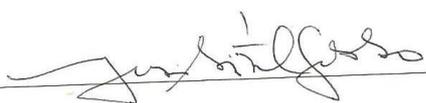
TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, VOZ E NOME DA EMPRESA

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e Etoile Hotels.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

Curitiba, PR, _____ 18 _____ de _____ NOVENBRRO _____ de 2011.



Assinatura

Nome: JOSE LOURENCO DITZEL GOBBO
 RG Nº: 420.409 SSPR
 E-mail para contato: JGOBBO@SLAVIERO-HOTELS.COM.BR



Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e Etoile Hotels.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, 25 de Novembro de 2011.



Assinatura

Nome:	Milena Maria De Joridi
RG Nº:	15.924.761-5
E-mail para contato:	mjordidi@slavierohotels.com.br



Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

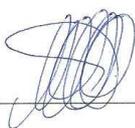
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e George V Etoile.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, 02 de Dezembro de 2011.



Assinatura

Nome:	Adinei Miguel Botjok
RG Nº:	2057820041
E-mail para contato:	adinei@anserve.com.br



Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e George V Etoile.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, 8 de Dezembro de 2011.


Assinatura

Nome:	MARCOS FERNANDO CAV
RG Nº:	1038618874
E-mail para contato:	marcos.fernando@anhembi.com


Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e Etoile Hotels.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, 21 de novembro de 2011.

Assinatura

Nome: Roberto de Abreu Pereira

RG Nº: 14.184.441-6

E-mail para contato:

Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e George V Etoile.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, _____ de _____ de 2011.



Assinatura

Nome:	Adriana Alves Benlga
RG Nº:	21.931.593-0
E-mail para contato:	adriana.benlga@etoilehotels.com.br



Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

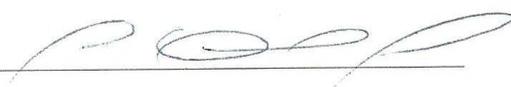
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e George V Etoile.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, 05 de Janeiro de 2012



Assinatura

Nome:	<i>Wagner Sa-</i>
RG Nº:	<i>256701465</i>
E-mail para contato:	<i>Wagner10@Pestunahoe.com.br</i>



Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e George V Etoile.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, 12 de Janeiro de 2012

Assinatura

Nome:	Maria Tereza Gomes Bonduki
RG Nº:	4888011-5
E-mail para contato:	M.BONDUKI@MARINGATUAISMO.COM.BR.


Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e George V Etoile.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado destina-se à produção de obra intelectual.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, 10 de Janeiro de 2012

Christian Gustavo

Assinatura

Nome: CHRISTIAN GUSTAVO DA SILVA

RG Nº: 19.276.515-2

E-mail para contato: GEIL-ILTE@TRAVELINN.COM.BR



Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

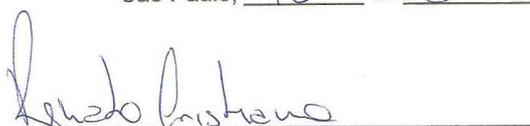
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e George V Etoile.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, 10 de Janeiro de 2012



Assinatura

Nome:	Renato Cristiano
RG Nº:	30 969 654-9
E-mail para contato:	rechoc@hotmail.com



Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

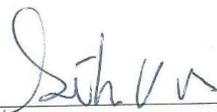
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e George V Etoile.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, 12 de JANEIRO de 2012



Assinatura

Nome:	ANALICIO SILVA
RG Nº:	18153665-50417179
E-mail para contato:	



Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira

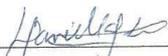
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM,
VOZ E NOME DA EMPRESA**

Eu, abaixo assinado e identificado, autorizo o uso de minha imagem, voz e nome da empresa, além de todo e qualquer material por mim apresentado, para ser veiculado em texto desenvolvido para o trabalho de conclusão de curso do programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi - SP. Pela aluna: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira. Tendo como título: *Stakeholders* e Apart-hotéis estudo de casos múltiplos: Travel Inn, Hotéis Slaviero e George V Etoile.

A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa como também em mídia eletrônica, sem qualquer ônus, sendo certo que o material criado **destina-se à produção de obra intelectual.**

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos a minha imagem, voz ou nome da empresa e assino a presente autorização.

São Paulo, 13 de januário de 2012



Assinatura

Nome:	Daniella Senoios Lucas
RG Nº:	34 151 239-4
E-mail para contato:	daniella.lucas@alatur.com



Ciente: Patrícia Freire Ferreira de Oliveira