



UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

GRUPO ÂNIMA EDUCAÇÃO

EDUARDO LIBRACH BUCKUP

HOSPITALIDADE EM VIAGENS DE INCENTIVO

São Paulo

2023

EDUARDO LIBRACH BUCKUP

HOSPITALIDADE EM VIAGENS DE INCENTIVO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, da Ânima Educação, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade.

Orientador: Prof.^a Elizabeth Kyoko Wada, Dr.^a

São Paulo

2023

Ficha Bibliográfica elaborada pela biblioteca UAM
Com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B936h Backup, Eduardo Librach
 Hospitalidade em viagens de incentivo / Eduardo Librach Backup -
 2023.
 230f. ; 30 cm.

 Orientador: Elizabeth Kyoko Wada.
 Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembí
 Morumbi, São Paulo, 2023.

 Bibliografia: f. 118-126.

 1. Hospitalidade. 2. Modalidade Corporativa. 3. Stakeholders.
 4. Viagens de Trabalho. 5. Competitividade. I. Título.

CDD 647.94

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais Claudia e John Herbert. Se não fosse eles, eu não estaria aqui, não teria a oportunidade de estudar em ótimos colégios/faculdades e concluir este mestrado. Também agradecer ao meu irmão Ricardo por sempre me apoiar em todas as decisões de vida, sejam pessoais, profissionais e acadêmicas, além de ser um grande exemplo de pessoa para mim. E principalmente a minha esposa Mariana que me acompanhou diretamente durante todo este período de estudo.

No início do curso éramos namorados, passamos a morar juntos e agora no final dos estudos já estamos casados. Foram dois anos de bastante dedicação, abdicando muitas vezes de programas juntos à noite ou finais de semana e ela sempre esteve ao meu lado, me incentivando e apoiando minhas decisões.

Agradeço também a minha orientadora que chamo carinhosamente de Beth Wada. Ela foi sensacional, extremamente solícita e atenciosa durante todo o mestrado. Aprendi muito com ela, cresci muito com esse curso e sou muito grato pela hospitalidade que ela, como ninguém sabe, proporcionou. Tenho certeza que muito mais do que professora e orientadora, se tornou minha grande amiga.

Não posso deixar de mencionar todos os outros professores incríveis que tive aula com, como a Sênia Bastos e Simone Barakat e que me ajudaram diretamente com a dissertação, Roseane Marques e Airton Cavenaghi que participaram da banca de qualificação e trouxeram ótimas contribuições e o Paulo Sérgio de Oliveira que me deu grande ajuda na segunda etapa da pesquisa.

Por fim, quero agradecer também a todos que fizeram parte deste grande projeto de estudo, seja diretamente, como os entrevistados em cada uma das etapas da pesquisa, ou indiretamente, como meus familiares e amigos.

Muito feliz em concluir mais uma etapa acadêmica na minha vida. Sempre gostei de estudar, mas com a empresa crescendo, ficava difícil conciliar as duas atividades e adiar o objetivo de me tornar um mestre. Veio a pandemia e não tive dúvidas que era a hora de voltar aos estudos. Consegui durante um ano focar totalmente no mestrado, depois o trabalho voltou e tudo ficou mais corrido, principalmente no terceiro semestre, mas passou rápido e no final tudo dá certo! Gratidão por ter cumprido mais um objetivo de vida e agradeço a todos de coração!

Meu muito obrigado!

RESUMO

Este estudo foi proposto para investigar os benefícios da hospitalidade no segmento de mobilidade corporativa, especificamente no mercado de viagens de incentivo. Apresenta o resultado de uma pesquisa empírica, exploratória e explicativa pelo método misto, feita em três etapas com base nos conceitos *Emic-Etic-Emic*. O problema da pesquisa proposto foi compreender a importância da hospitalidade entre *stakeholders* envolvidos em mobilidade corporativa para alcançar um diferencial competitivo em viagens de incentivo. As proposições (P) da investigação foram: (P1) a hospitalidade exercida para *stakeholders* é importante ao criar fortes laços comerciais e vantagens competitivas no setor; (P2) a cultura da hospitalidade e os componentes do *experienscape* oferecidos em viagens de incentivo são fundamentais para criar experiências diferenciadas; e (P3) a meta-hospitalidade, quando alcançada em uma viagem de incentivo, se torna um diferencial aos premiados e cliente, garantindo o sucesso da viagem. Para elaboração e desenvolvimento deste estudo, foram apresentados conceitos gerais e outros específicos de hospitalidade, mobilidade corporativa, *stakeholders*, competitividade e viagens de incentivo por autores renomados em suas áreas de estudo. O instrumento de coleta de dados da pesquisa de campo foi organizado por meio de entrevistas em profundidade com gestores da área, membro de associações e sócios de agências do setor de viagens de incentivo; uma *survey* feita por meio de questionário estruturado com premiados/participantes dessas viagens e, por fim, um estudo de casos múltiplos por meio da observação participante do autor em três viagens (1. Brasil - Foz do Iguaçu, 2. Alemanha – Munique, Berlim e Áustria – Innsbruck e 3. Jamaica – Montego Bay). Os principais resultados encontrados foram que a hospitalidade é importante ao criar fortes laços comerciais e vantagens competitivas no setor, os componentes do *experienscape* são fundamentais nas viagens e a meta-hospitalidade é possível ser alcançada durante os incentivos. Inclusive existe uma relação interessante das teorias de *experienscape* e a meta-hospitalidade, que se entrelaçam e são complementares nas viagens de incentivo.

Palavras-chave: Hospitalidade. Mobilidade Corporativa. Viagens de Incentivo. *Stakeholders*. Competitividade.

ABSTRACT

This study was proposed to investigate the benefits of hospitality in the corporate mobility segment, specifically in the incentive travel market. It presents the result of an empirical, exploratory and explanatory research using the mixed method, carried out in three stages based on the Emic-Etic-Emic concepts. The proposed research problem was to understand the importance of hospitality among stakeholders involved in corporate mobility to achieve a competitive advantage in incentive travels. The propositions (P) of the investigation were: (P1) the hospitality exercised for stakeholders is important in creating strong commercial ties and competitive advantages in the sector; (P2) the culture of hospitality and the components of the experiencescape offered in incentive trips are fundamental to create differentiated experiences; and (P3) meta-hospitality, when achieved in an incentive travel, becomes a differential for the winners and the client, guaranteeing the success of the trip. For the elaboration and development of this study, general and other specific concepts of hospitality, corporate mobility, stakeholders, competitiveness and incentive trips were presented by renowned authors in their areas of study. The field research data collection instrument was organized through in-depth interviews with market managers, members of associations and partners of agencies in the incentive travel sector; a survey carried out using a structured questionnaire with winners/participants of these trips and, finally, a multiple case study through participant observation of the author on three travels (1. Brazil - Foz do Iguaçu, 2. Germany - Munich, Berlin and Austria – Innsbruck and 3. Jamaica – Montego Bay). The main results found were that hospitality is important when creating strong commercial ties and competitive advantages in the sector, the components of the experiencescape are fundamental in travel and meta-hospitality is possible to be achieved during incentives. There is even an interesting relationship between the theories of experiencescape and meta-hospitality, which intertwine and are complementary in incentive travels.

Keywords: Hospitality. Corporate Mobility. Incentive Travel. Stakeholders. Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo interativo do processo de pesquisa <i>Emic/Etic</i>	20
Figura 2: Os três domínios da hospitalidade	29
Figura 3: As lentes da hospitalidade.....	31
Figura 4: Formas e manifestações de hospitalidade	33
Figura 5: Posicionando pesquisa crítica em gestão da hospitalidade – CHMR	36
Figura 6: Os componentes do <i>Experienscape</i>	42
Figura 7: Modelo de atitude de três componentes do <i>Experienscape</i>	45
Figura 8: Gestão dos <i>Stakeholders</i>	53
Figura 9: Modelo de Saliência dos <i>Stakeholders</i>	56
Figura 10: Nível de prioridade dos <i>Stakeholders</i>	57
Figura 11: Relações de influência entre a organização e seus <i>Stakeholders</i>	58
Figura 12: Busca da competitividade	63
Figura 13: Dados demográficos dos respondentes (1).....	88
Figura 14: Dados demográficos dos respondentes (2).....	89
Figura 15: Qualidade de <i>cluster</i>	90
Figura 16: <i>Scree Plot</i> relativo aos componentes	98
Figura 17: Variáveis em seus respectivos quadrantes	101
Figura 18: Premiados distribuídos em seus respectivos quadrantes.....	102
Figura 19: <i>Cluster</i> dos premiados distribuídos em seus respectivos quadrantes.....	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Autores que compõem o referencial teórico	15
Tabela 2 – Diferenças entre as abordagens <i>Emic</i> e <i>Etic</i>	19
Tabela 3 – Conversão das Questões em Variáveis	23
Tabela 4 – Valores utilizados x Etiqueta	25
Tabela 5 – Matriz de classificação	60
Tabela 6 – Combinações de escores e categorias de <i>Stakeholders</i>	61
Tabela 7 – Perguntas necessárias para aplicar o modelo VRIO	66
Tabela 8 – Análise dos participantes	73
Tabela 9 – Amostra dos entrevistados	77
Tabela 10 – Análise de variância das assertivas do questionário	91
Tabela 11 – Centros de <i>cluster</i> iniciais e finais	93
Tabela 12 – Associação do <i>clusters</i> aos premiados.....	96
Tabela 13 – Categorias e centros de <i>clusters</i>	98
Tabela 14 – Casos realizados para observação participante.....	105

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
2.	METODOLOGIA	17
2.1.	ETAPA <i>EMIC</i> – FASE 1.....	21
2.2.	ETAPA <i>ETIC</i> – FASE 2.....	22
2.3.	ETAPA <i>EMIC</i> – FASE 3.....	26
3.	HOSPITALIDADE, MOBILIDADE CORPORATIVA E <i>STAKEHOLDERS</i> ...	28
3.1.	HOSPITALIDADE	28
3.2.	MOBILIDADE CORPORATIVA	47
3.3.	<i>STAKEHOLDERS</i>	52
4.	COMPETITIVIDADE E VIAGEM DE INCENTIVO	62
4.1.	COMPETITIVIDADE	62
4.2.	VIAGEM DE INCENTIVO	68
5.	ANÁLISE DA PESQUISA E RESULTADOS	76
5.1.	ETAPA <i>EMIC</i> – FASE 1.....	76
5.2.	ETAPA <i>ETIC</i> – FASE 2.....	87
5.3.	ETAPA <i>EMIC</i> – FASE 3	104
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	126
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO E ENTREVISTA 1.....	128
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO E ENTREVISTA 2.....	141
	APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO E ENTREVISTA 3.....	154
	APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO E ENTREVISTA 4.....	164
	APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO E ENTREVISTA 5	182
	APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO	193
	APÊNDICE H – CASO UNIVALE (BRASIL)	195
	APÊNDICE I – CASO BMW MOTORRAD (ALEMANHA E ÁUSTRIA)	204
	APÊNDICE J – CASO PURATOS (JAMAICA)	220

1. INTRODUÇÃO

A hospitalidade está presente diariamente na vida de cada ser humano e se caracteriza pelo relacionamento entre duas ou mais pessoas (LASHLEY; MORRISON, 2004; SELWYN, 2000), pode ser exercido em contexto doméstico, público e/ou comercial e que envolve o ato de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas (CAMARGO, 2003).

Como humanos, estamos programados para nos conectar, sermos sociais e formar relacionamentos. Hospitalidade é a recepção amistosa, generosa e o entretenimento de convidados, visitantes ou estranhos (SCOTT, 2021). Tem como função estabelecer relacionamentos ou promover um relacionamento já estabelecido, propiciando a troca e o benefício mútuo para o anfitrião e o hóspede (LASHLEY; MORRISON, 2000, 2004).

Para este estudo, consideraram-se autores do setor de hospitalidade, principalmente os que abordam o tema da hospitalidade pela gestão comercial e serviços. Autores como Conrad Lashley e Alison Morrison foram precursores de estudos mais profundos sobre a hospitalidade e Lashley (2000) criou o diagrama de Venn da hospitalidade, modelo baseado em três domínios: privado, social e comercial. Anos depois, um modelo mais moderno de análise de temas foi criado por Lashley (2007) e junto eles formam uma lente conceitual de hospitalidade, permitindo uma análise mais ampla das áreas de estudo, de três domínios para nove temas robustos.

Outro autor é Peter Lugosi, que aborda a hospitalidade contemporânea. Analisa a produção de experiências hospitaleiras e considera as diferentes formas de hospitalidade, distinguindo entre a oferta de comida, bebida, abrigo e entretenimento em espaços de hospitalidade comercial. A oferta de hospitalidade como um meio de alcançar objetivos políticos ou sociais e meta-hospitalidade, estados temporários de ser, que são diferentes das manifestações racionais de hospitalidade (LUGOSI, 2008).

A meta-hospitalidade é o estado emocional de curta duração quando os participantes criam um espaço compartilhado no qual as diferenças são temporariamente renegociadas ou moderadas. Os envolvidos na experiência de meta-hospitalidade são menos capazes de antecipar, orquestrar ou posteriormente recriá-las. É capaz de provocar na pessoa uma espécie de “explosão” de sentimento, aflorando sensações que podem ser de qualquer tipo, como tristeza, alegria, raiva, realização, dentro de qualquer transação de hospitalidade (LUGOSI, 2008).

Estudos mais recentes de hospitalidade foram abordados por Abraham Pizam e Asli Tasci, e discorrem sobre o *experienscape* e conceitos relevantes para atualizar o conceito de

servicescape introduzido por Bitner (1992). *Experienscape* é o estímulo sensorial, funcional, social, natural e cultural em um ambiente de produto ou serviço, complementado com uma cultura de hospitalidade, todos os quais resultam em uma experiência para diferentes *stakeholders* e resultam em reações cognitivas, afetivas e comportamentais positivas ou negativas em relação a produtos, serviços, marcas e empresas (PIZAM; TASCI, 2019).

Posto isto, se pode afirmar que existem diversos estudos e abordagens sobre hospitalidade e ela é essencial no cotidiano das pessoas e empresas para construir relacionamentos importantes com seus *stakeholders*. A definição clássica de *stakeholder* é “um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da organização” (FREEMAN, 1984, p. 25).

Freeman (1984) categorizou os *stakeholders* entre aqueles que causam mudanças internas à empresa, como investidores, acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, e outros grupos que geram mudanças no ambiente externo, mas que influenciam ou podem influenciar a empresa, tais como o governo, concorrência, serviço de proteção ao consumidor e a comunidade de uma forma mais abrangente.

A hospitalidade no ambiente de serviços estimula a competitividade do setor em que a empresa e seus *stakeholders* estão inseridos. A competitividade é muito discutida pelo renomado professor especialista no assunto Michael Porter, que aborda estratégias para as organizações conseguirem um diferencial perante os concorrentes e o papel fundamental da liderança para desenvolver estratégias claras, realizando *trade-off* para que a empresa não seja levada à imitação e alcance a lucratividade sustentável (PORTER, 1996).

Neste trabalho, a hospitalidade e competitividade serão estudadas na área de mobilidade corporativa e seus *stakeholders* e, inserida nesse segmento, estão às viagens de incentivo. Mobilidade corporativa ou turismo de negócio é o conjunto de atividades de visitação praticado fora da residência das pessoas que viajam com a finalidade de realizar negócios (BRAGA, 2006). Refere-se ao ir e vir de pessoas com os meios e recursos necessários para que isso aconteça e realizadas por pessoas de negócios, representantes de empresas e pagas por elas (GUIZI; WADA; GÂNDARA 2016).

Viagens corporativas são normalmente efetuadas por colaboradores, profissionais terceirizados ou convidados de pessoas jurídicas e são divididos em viagens individuais, feitas por profissionais individualmente e eventos corporativos, treinamentos, reuniões, viagens de incentivo, entre outros (MARTINS; JR MURAD, 2019).

Segundo o *World Travel & Tourism Concil* (WTTC, 2021), na última década, viagens e turismo tem sido um importante impulsionador para a criação de empregos e um motor

dinâmico de oportunidades de emprego. Em 2019, o setor apoiou 334 milhões de empregos e foi responsável pela criação de um em cada quatro de todos os novos empregos em todo o mundo entre 2014-2019. Estima-se que o mercado de viagens corporativas atinja US\$ 2 trilhões até 2028, sendo avaliado em US\$ 695,9 bilhões em 2020, uma taxa de crescimento anual de 13,2% a partir de 2021 (MERCADO&EVENTOS, 2022).

As viagens de incentivo são normalmente premiações ou viagens de relacionamento feitas por empresas para seus funcionários, distribuidores, alta direção, clientes, entre outros *stakeholders*. São recompensas, geralmente finais, de alguma campanha que objetiva a excelência e qualidade. Não são uma opção de compra do viajante e sim uma conquista e sua principal característica é ser de caráter exclusivo, projetado e customizado especialmente para a empresa compradora e seus ganhadores (AMPRO, 2021).

Um programa de incentivo com recompensa de viagem é um dos programas mais motivadores que uma organização pode implementar para seus funcionários ou parceiros. Os impactos de uma recompensa de viagem criam afinidade de longo prazo com a organização patrocinadora e estabelecem relacionamentos fortes entre os participantes e inspirando outras pessoas na organização a receber a recompensa no futuro (IRF, 2021),

O índice do setor de viagens de incentivo elaborado em 2020 pelas mesmas entidades evidencia o forte compromisso com os *stakeholders* e a importância dos benefícios de viagens de incentivo com o aumento do engajamento, maior satisfação do cliente, construção de relacionamento entre funcionários e gestão e construção de relacionamento entre os funcionários (IRF 2020).

O tema do estudo foi motivado pelo pesquisador ter iniciado sua carreira no segmento de viagens de incentivo corporativas no ano de 2003 e com 20 anos de experiência na área, atualmente é sócio-diretor da agência EBTravel. Já exerceu e ainda exerce as funções de coordenador de viagens, planejador e operacionalizador logístico, atendimento e prospecção de clientes com passagem por algumas agências até a abertura do próprio negócio em 2013.

Surgem dessas experiências, o interesse no tema da pesquisa e a maior facilidade em alcançar os públicos-alvo que serão estudados nas etapas metodológicas e justifica-se também a atuação nesta linha de pesquisa em razão do interesse em contribuir para uma eventual melhoria na prestação dos serviços e nos detalhes que possam trazer um possível diferencial durante as viagens, por meio da hospitalidade. A pesquisa é importante em função da pouca literatura abordando a hospitalidade no segmento de viagens de incentivo corporativas.

Tendo em vista os pontos levantados, formulou-se o problema da pesquisa: Por que a hospitalidade exercida para *stakeholders* envolvidos em mobilidade corporativa pode ser tornar um diferencial competitivo em viagens de incentivo?

As proposições (P) da investigação são: (P1) a hospitalidade exercida para *stakeholders* é importante ao criar fortes laços comerciais e vantagens competitivas no setor; (P2) a cultura da hospitalidade e os componentes do *experienscape* oferecidos em viagens de incentivo são fundamentais para criar experiências diferenciadas; e (P3) a meta-hospitalidade, quando alcançada em uma viagem de incentivo, se torna um diferencial aos premiados e cliente, garantindo o sucesso da viagem.

O objetivo principal será compreender a importância da hospitalidade entre *stakeholders* envolvidos em mobilidade corporativa para alcançar um diferencial competitivo em viagens de incentivo. Desta maneira, foram elaborados os objetivos específicos:

I – Identificar se a hospitalidade exercida para *stakeholders* envolvidos em mobilidade corporativa criam um forte relacionamento comercial e vantagens competitivas no setor;

II - Verificar se a cultura da hospitalidade e os componentes do *experienscape* são oferecidos em viagens de incentivo e são considerados fundamentais para criar experiências diferenciadas aos premiados;

III – Analisar se a meta-hospitalidade é alcançada em viagens de incentivo e pode ser tornar um diferencial aos premiados e clientes, garantindo o sucesso da viagem.

As palavras chaves que serão utilizadas na dissertação são: hospitalidade, mobilidade corporativa, *stakeholders*, competitividade, viagens de incentivo.

Após a definição da problemática e buscar cumprir com os objetivos descritos acima, optou-se por realizar uma pesquisa empírica, exploratória e explicativa pelo método misto (duas etapas qualitativas e uma quantitativa) que se apresenta como base os conceitos *Emic-Etic-Emic* em função da sequência de abordagens adotadas pelo método de investigação.

Na primeira etapa *Emic* foi feita uma pesquisa exploratória qualitativa para observar as percepções de especialistas do setor de viagens de incentivo, como gestores de empresas contratantes das viagens, membros de associações e sócios de agências parceiras. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade com roteiro de perguntas semiestruturado e com análise de conteúdo utilizando categorias, conforme proposto por Bardin (2011).

Na segunda etapa *Etic* foi feita uma pesquisa descritiva quantitativa com os premiados/participantes das viagens de incentivo. A coleta de dados foi realizada pelo método *survey*, por meio de aplicação de questionário fechado estruturado por meios digitais com

ferramenta específica (*Google Forms*) e os dados foram explorados por meio da análise de clusters *K-Means*.

Por fim, a partir das lacunas observadas no resultado das etapas *Emic-Etic*, terceira e última etapa metodológica foi feita uma pesquisa qualitativa pelo método de estudo de casos múltiplos indicados por Yin (2015). O estudo foi realizado em três viagens distintas por meio de observação direta do autor da pesquisa por meio de diário de bordo, documentos e diálogos.

Para sustentar a metodologia proposta, foi elaborado o referencial teórico a partir das palavras chaves do estudo, conceitos sobre hospitalidade, mobilidade corporativa, *stakeholders*, competitividade e viagens de incentivo, por meio de pesquisas bibliográficas fundamentada em livros, artigos científicos publicados em periódicos, pesquisas de mercado e relatórios de órgãos públicos, além de associações ligadas ao tema do estudo proposto. Os autores escolhidos estão descritos na tabela 1.

Tabela 1 – Autores que compõem o referencial teórico

Palavras Chave	Conceitos	Autores
Hospitalidade	Definições	Selwyn (2000); Camargo (2003); Camargo (2004); Scott (2021).
	Hospitalidade Incondicional e Condicional	Derrida (2001); Grassi (2004); Gotman (2009); Godbout (1998).
	Hospitalidade em Serviços	Stefanini, Alves, Marques, (2018); Dias (2004).
	Domínios e Lentes da Hospitalidade	Lashley, Morrison (2000); Lashley, Morrison (2004); Lashley, Lynch, Morrison (2007); Lashley (2015).
	Pesquisa Crítica e Meta-Hospitalidade	Lugosi (2008); Lugosi, Lynch, Morrison (2009).
	<i>Servicescape e Experienscape</i>	Bitner (1992); Pizam, Tasci (2019); Pizam, Tasci (2020); Mehrabian, Russell (1974); Tombs, McColl-Kennedy (2002); Tombs, McColl-Kennedy (2003); Rosenbaum (2005); Rosenbaum, Massiah (2011); Willians (1993).
	Ética na Hospitalidade	Innerarity, Willians, Champeau (2017).
Mobilidade Corporativa	Definições	Beaverstock (2010); Enoch, Rye (2006); Winters (2000); Hietnan (2014); Commerce (2022); Aruwajoye, Taco (2019); Abramovitz, David (1996); D`Andrea, Gray (2013);

	Turismo de Negócio e Viagens Corporativas	Braga (2006); Guizi, Wada, Gândara (2016); Wada (2009); Martins, Jr Murad (2019); Brasil, Lucchesi (2017).
Stakeholders	Definições	Freeman (1984); Teixeira, Domenico (2008); Clarkson (1995).
	Teoria dos Stakeholders	Cintra et al. (2015); Mainardes et al. (2011); Carroll (1994); Donaldson, Preston (1995).
	Modelo de Saliência	Mitchell, Agle, Wood (1997).
	Nível de prioridade e Fatores	Delgado (2011); Mainardes, Alves, Raposo (2011); Whetten (1989).
	Modelo de Identificação e Avaliação	Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).
Competitividade	Definições	Stalk, Evans, Schulman (1992); Hamel, Prahalad (1995); Cantwell (2005); Haguenaer (1989); Kupfer (1992).
	Cinco Forças e Planejamento Estratégico	Porter (1991); Porter (1996); Roman et al. (2012); Phillips, Moutinho (2014); Crouch, Ritchie (1999); Cerqueira (2008).
	Visão Baseada em Recursos e Modelo VRIO	Barney, Hesterly (2007).
Viagens de Incentivo	Definições	Hue (1992); Ansarah (1997).
	Incentivo	Torres (2000); Zemke, Schaaf (1991).
	Tour Conductor	Collins (2000); Cheng, Chen, Wu (2021).

Fonte: elaborada pelo autor, 2022.

A organização do referencial teórico adotado para o presente trabalho foi dividido em cinco capítulos da seguinte forma: Capítulo 1 – introdução da dissertação acima apresentada; Capítulo 2 - teve como propósito detalhar os procedimentos metodológicos utilizados com base os conceitos *Emic-Etic-Emic*; Capítulo 3 – tratou-se dos conceitos de hospitalidade, mobilidade corporativa e *stakeholders*; Capítulo 4 – tratou-se dos conceitos de competitividade e viagens de incentivo; Capítulo 5 – teve como objetivo à análise e resultados dos dados coletados durante a aplicação da pesquisa; e por fim apresentação das considerações finais deste estudo.

2. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa empírica, exploratória e explicativa pelo método misto (duas etapas qualitativas e uma quantitativa) que se apresenta como base os conceitos *Emic-Etic-Emic* em função da sequência de abordagens adotadas pelo método de investigação.

Os estudos exploratórios buscam descobrir ideias e soluções, com o intuito de adquirir maior familiaridade com o fenômeno de estudo (SELLTIZ; WRIGHTSMAN, 1987). Já a pesquisa descritiva apresenta características de determinada população ou fenômeno e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem a obrigatoriedade de explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para tal explicação (VERGARA, 2004). Apresenta similaridades à pesquisa exploratória, que tem caráter de investigar um fenômeno (GIL, 2017).

A pesquisa qualitativa é uma abordagem para explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve questões e procedimentos emergentes, dados normalmente coletados no ambiente do participante, análise de dados construindo indutivamente desde detalhes a temas gerais, e o pesquisador fazendo interpretações do significado dos dados. O relatório final tem uma estrutura flexível e um olhar de pesquisa estilo indutivo, foco no significado individual e a importância de relatar a complexidade de uma situação (CRESWELL, 2009). Concentra-se na compreensão de uma questão de pesquisa como uma abordagem humanística ou idealista e é usada para entender as crenças, experiências, atitudes, comportamento e interações das pessoas. A pesquisa qualitativa gera dados não numéricos (PHATAK; JENA; KARLA, 2013).

A pesquisa quantitativa é uma abordagem para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Essas variáveis podem ser medidas, tipicamente em instrumentos, de modo que os dados numerados possam ser analisados usando procedimentos estatísticos. Os pesquisadores têm suposições sobre teorias de teste de forma dedutiva, construindo em proteções contra preconceitos, controlando para explicações alternativas e sendo capazes de generalizar e replicar os resultados (CRESWELL, 2009). A abordagem quantitativa é uma forma de coleta de dados estruturada e tem como finalidade quantificar e generalizar os resultados da amostra selecionada da população do objeto em estudo (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Já a pesquisa de métodos mistos envolve o uso de dados qualitativos e quantitativos em um único projeto. Ele representa uma abordagem metodológica alternativa às abordagens tradicionais de pesquisa qualitativa ou quantitativa, facilitando os pesquisadores a realizar uma

exploração detalhada de fenômenos complexos (HALCOMB; HICKMAN, 2015). Integram as duas formas de dados e utilizam desenhos distintos que podem envolver suposições filosóficas e estruturas teóricas. O pressuposto central desta forma de investigação é que a integração de dados qualitativos e quantitativos proporciona mais evidências para o estudo do que a pesquisa qualitativa ou quantitativa isoladamente. Os pesquisadores são capacitados a usar todas as ferramentas de coleta de dados disponíveis em vez de ficarem restringidos à apenas um tipo de pesquisa (CRESWELL, 2009; CRESWELL; CLARK, 2015).

As abordagens *Emic*, *Etic* e *Emic* iniciaram nos estudos do linguista Edward Sapir, em 1927, porém em 1954 o também linguista Kenneth Pike, publicou a obra *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior*, apresentando a teoria que, para Batalha (1998), foi considerada uma revolução epistemológica para os estudos antropológicos. Pike procurava alargar princípios metodológicos em linguística ao comportamento humano e criou a abordagem tagmêmica (*Tagmemics*), na sua edição de 1967 (BATALHA, 1998).

Pike (1967) mostrou conveniente descrever o comportamento de dois pontos de vista diferentes, que levam a resultados que se confundem. O ponto de vista ou abordagem *Etic* estuda comportamentos de fora de um sistema particular e como uma abordagem inicial essencial para um sistema estranho. Trata todas as culturas ou línguas, ou um grupo selecionado delas, ao mesmo tempo. O ponto de vista ou abordagem *Emic* resulta do estudo do comportamento de fora do sistema. É, ao contrário, culturalmente específica aplicada a uma língua ou cultura de cada vez. As palavras *Etic* e *Emic* surgiram a partir das palavras: fonética (*phonetic*) fonêmica (*phonemic*).

Um desafio que se apresenta a partir dessa abordagem é a maneira como as práticas matemáticas, culturalmente enraizadas, podem ser extraídas ou compreendidas sem que a cultura dos pesquisadores interfira na cultura dos membros do grupo de estudo. Os membros desses grupos culturais têm sua própria interpretação da cultura, denominada abordagem êmica (*Emic*), em contraste à interpretação dos pesquisadores denominada abordagem ética (*Etic*) (ROSA; OREY, 2012).

A abordagem *Emic* é a visão interna, dos observados que estão olhando de dentro (*insiders*) em uma postura particular, única e analítica. Procura compreender determinada cultura com base nos referenciais dela própria e pode ser entendido como a visão do nativo sobre determinado fenômeno. Por outro lado, a abordagem *Etic* refere-se a uma interpretação de aspectos de outra cultura a partir das categorias daqueles que a observam, é a visão externa, dos observadores que estão olhando de fora (*outsiders*) em uma postura transcultural, comparativa e descritiva. Fornece explicações mais viáveis por meio da mensuração de dados

de quem está do lado de fora de determinada cultura (BATALHA, 1998; CAMPOS, 2002; ROSA; OREY, 2012; BUCKLEY et al, 2014) conforme tabela 2.

Tabela 2 – Diferenças entre as abordagens *Emic* e *Etic*

ABORDAGEM <i>EMIC</i>	ABORDAGEM <i>ETIC</i>
Perspectiva dos nativos (internos)	Perspectiva dos observadores (externos)
Visão local (interno)	Visão global (externa)
Tradução prescritiva	Tradução descritiva
Cultural	Analítico
Estruturas mentais	Estruturas comportamentais
Transcrição cultural	Transcrição acadêmica

Fonte: Rosa e Orey (2012, p. 867), adaptada pelo autor.

Segundo Rosa e Orey (2012), a abordagem *Etic* corresponde à visão do eu em direção ao outro, enquanto a abordagem *Emic* corresponde à visão do eu em direção ao nosso, o que é fundamental para este estudo, visto que a hospitalidade é a relação entre duas ou mais pessoas e importante compreender o olhar do outro.

Há debates contínuos sobre o valor da pesquisa *Emic* versus pesquisa *Etic*. A discussão geralmente se concentra em qual é a “melhor” abordagem, porém os argumentos levantados nos debates são enganosos, pois ambas as abordagens, quando usadas em conjunto, são “melhores” do que quando usadas individualmente, especialmente em áreas pouco pesquisadas (PUNNETT et al., 2017).

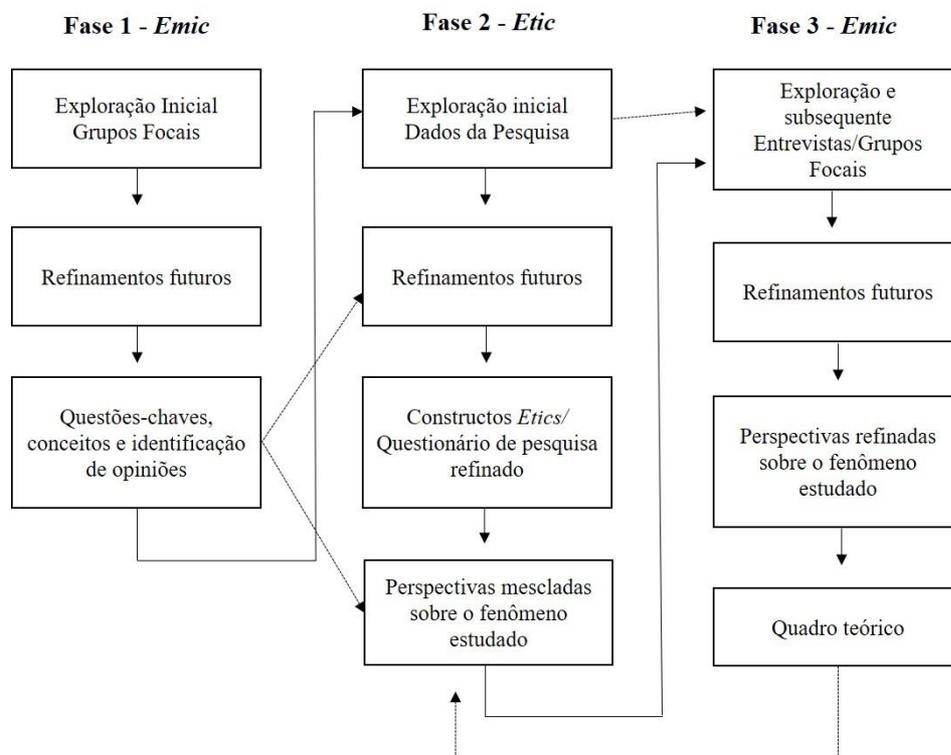
A abordagem *Emic* é como começar com uma “página em branco”, permitindo que os participantes da pesquisa definam e expliquem os conceitos de interesse em suas próprias palavras. Em contraste, a abordagem *Etic* usa definições e explicações extraídas de todos os países incluídos na pesquisa, e estas são incorporadas a um instrumento de pesquisa que pode ser usado em um estudo em grande escala entre culturas e países. O estágio *Etic* permite testes estatísticos para semelhanças e diferenças dentro e entre culturas e países e os resultados posteriormente são refinados por meio de pesquisas *Emic* adicionais. Acredita-se que o uso de abordagens *Emic* para desenvolver abordagens *Etic* e a exploração dos resultados *Etic* por meio de novas pesquisas *Emic* fornecem uma visão holística das questões de pesquisa em áreas pouco pesquisadas (PUNNETT et al., 2017).

O modelo proposto por Punnett et al. (2017) apresenta a abordagem *Emic* (fase 1), composta por: exploração inicial, refinamentos futuros e questões-chaves, conceitos e identificação de opiniões. A fase 2 - *Etic* é composta por exploração inicial de dados da pesquisa, refinamentos futuros, constructos, questionário de pesquisa refinado e perspectivas

sobre o fenômeno estudado. E na fase 3 – *Emic* é composta por exploração subsequente, entrevista de grupos focais, refinamentos futuros, perspectivas refinadas sobre o fenômeno estudado e o quadro teórico.

Importante ressaltar que na fase 1 as questões chaves, conceitos e identificação de opiniões impulsionam os refinamentos futuros e as perspectivas mescladas sobre o fenômeno estudado na fase 2 e o quadro teórico na fase 3 também se relaciona com as perspectivas mescladas sobre o fenômeno estudado que foi produzido como última etapa *Emic* (fase 3), conforme figura 1.

Figura 1: Modelo interativo do processo de pesquisa *Emic/Etic*



Fonte: Punnett et al. (2017, p. 4), adaptada pelo autor

O ciclo *Emic-Etic-Emic* permite atingir profundidade e amplitude na pesquisa. Cada fase subsequente do ciclo de pesquisa é informada pelos resultados da fase anterior, e a fase *Emic* final fornecerá a base teórica para e influenciará o conjunto final de perspectivas mescladas das fases *Etic* e *Emic* (PUNNETT et al., 2017).

Para o estudo proposto, a fase *Emic* será a exploração inicial, apresentação do problema, objetivo geral e específicos, definição das proposições, revisão bibliográfica e coleta de dados qualitativos. A fase *Etic* será composta de análise dos dados coletados na fase anterior, definição das hipóteses, que neste trabalho foram trabalhadas como proposições, elaboração e caracterização (BARDIN, 2011) do questionário, coleta de dados quantitativos e análise dos

dados coletados. A fase *Emic* adicional será composta pelas perspectivas mescladas sobre os resultados obtidos nas fases 1 e 2, refinamento dos resultados por meio de estudos de casos múltiplos (YIN, 2015) e considerações sobre o fenômeno estudado.

2.1. Etapa *Emic* – Fase 1

Essa etapa da pesquisa foi responsável por elaborar o referencial teórico e apresentar, a partir das palavras chaves do estudo, conceitos sobre hospitalidade, mobilidade corporativa, *stakeholders*, competitividade e viagens de incentivo, por meio de pesquisas bibliográficas fundamentada em livros, artigos científicos publicados em periódicos, pesquisas de mercado e relatórios de órgãos públicos, além de associações ligadas ao tema do estudo proposto.

A etapa seguinte foi a pesquisa de campo, especificamente uma pesquisa exploratória qualitativa para observar as percepções de especialistas do setor de viagens de incentivo, como gestores de empresas contratantes das viagens, membros de associações e sócios de agências parceiras. Foi feita uma amostragem não probabilística e intencional que de acordo com Gil (2010), é a seleção de um grupo considerado conhecedor do fenômeno pesquisado e que tem competência e capacidade de trazer informações importantes ao estudo.

A coleta de dados foi feita por meio de cinco entrevistas em profundidade com roteiro de perguntas semiestruturado e com análise de conteúdo utilizando categorias, conforme proposto por Bardin (2011), que compreende no tratamento dos resultados, realizando a interpretação dos quadros utilizados para obter resultados válidos e significativos, que se constitui de três fases: 1) pré análise: sintetiza as ideias iniciais do referencial teórico, estabelecendo indicadores para a interpretação das informações coletadas, resultando na categorização. 2) exploração do material: construção de procedimentos de codificação definição das categorias e identificação das unidades de registro, definir padrões de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias pré-definidas anteriormente. E 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: a realização da análise comparativa dos resultados por meio da justaposição das categorias existentes em cada análise, evidenciando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes. A inferência e interpretação se realizam com respaldo do referencial teórico. A coleta de dados foi realizada a partir da pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas com roteiro semiestruturado (BARDIN, 2011).

2.2. Etapa *Etic* – Fase 2

Nesta segunda etapa *Etic* foi feita uma pesquisa descritiva quantitativa com premiados/participantes das viagens de incentivo. A coleta de dados foi feita pelo método *survey*, por meio de aplicação de questionário fechado estruturado por meios digitais com ferramenta específica (*Google Forms*) e os dados foram explorados por meio da análise de *clusters K-Means*, a qual é uma técnica não supervisionada, onde número de *clusters* precisa ser definido a priori, o que foi feito utilizando-se a análise de silhueta para se determinar o número de *clusters* que seria significativo para a pesquisa (PESTANA; GAGEIRO, 2014).

A análise de *clusters* é um procedimento estatístico multivariado que serve para identificar grupos homogêneos com base em variáveis ou em casos, permitindo assim classificar objetos e/ou pessoas com base na observação das semelhanças e das dissemelhanças. Tem como principal objetivo organizar um conjunto de casos de tal modo que os indivíduos pertencentes a um grupo são o mais semelhante possível entre si e diferentes dos restantes (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Segundo Hastie et al. (2009) a análise de *clusters* é também chamada de segmentação de dados por se tratar de agrupar ou segmentar uma coleção de dados em subconjuntos ou *clusters*, o que é feito de forma hierárquica buscando similaridade entre os elementos dentro de um determinado grupo em relação a outros grupos. Um algoritmo de *clusters* opera em um conjunto de dados que não possui uma classe (etiqueta de classificação) nesse caso chamado de *Z*, produzindo dessa forma uma partição nesse conjunto denotada por $P = (Z(1), \dots, Z(i)) \subseteq Z$ e (KUNCHEVA, 2014):

$$Z^{(i)} \cap Z^{(j)} = \emptyset \quad i, j=1, \dots, c, \quad i \neq j, \quad (1)$$

$$\bigcup_{i=1}^c Z^{(i)} = Z. \quad (2)$$

Devido as características apresentadas anteriormente, a análise de *clusters* também é conhecida como análise não supervisionada, pois não presume a existência de uma variável categórica chamada de classe, a qual é utilizada por um algoritmo para aprender o comportamento dos dados e posteriormente poder replicá-lo. E dessa forma classificar os dados de forma autônoma, podendo ser utilizado para a exploração dos dados e possibilitando assim a aplicação de um método supervisionado posteriormente para treinamento e classificação automática dos dados (HASTIE, TIBSHIRANI; FRIEDMAN, 2009; KUNCHEVA, 2014; PESTANA; GAGEIRO, 2009).

O método escolhido para aglomeração dos *clusters* foi o método *K-Means* por meio da distância euclidiana, sendo determinados os números de *clusters* pelo método *Two-Step*, utilizando o método bayesiano de Shwarze Ward (HASTIE, TIBSHIRANI; FRIEDMAN, 2009; KUNCHEVA, 2014; PESTANA; GAGEIRO, 2009).

Essa foi a razão da escolha do método, pois buscou-se nesse trabalho entender o comportamento dos respondentes dentro dos *clusters* aos quais eles foram identificados, de forma a observar o padrão de respostas e entender, por meio da teoria, qual seria a melhor nomenclatura para explicar os elementos pertencentes a cada *cluster*.

Nesta etapa, as proposições mencionadas na introdução deste estudo foram trabalhadas como hipóteses e o questionário fechado foi baseado no roteiro de perguntas semiestruturado das entrevistas realizadas na primeira etapa, *Emic*. Foi fundamental o questionário passar por um pré-teste com cinco respondentes para realinhar as questões que não tinham ficado claras e também foi uma amostragem não probabilística e intencional (GIL, 2010) como na etapa anterior.

Desenvolvido por meio de uma pesquisa de levantamento transversal, o questionário foi enviado a mais de 200 premiados de viagens de incentivo e os dados foram coletados junto aos respondentes uma única vez, obtendo-se a partir disso 119 respostas, sendo consideradas todas elas válidas para fins de pesquisa (BABBIE, 1999). Os dados foram coletados por meio de questionário composto por 28 variáveis, sendo três delas correspondentes aos dados demográficos dos respondentes e 27 (inclusive algumas demográficas) questões as quais foram utilizadas para a análise dos dados.

Para facilitar a visualização dos dados nas figuras geradas, foi efetuada a recodificação das assertivas do questionário, sendo os novos nomes das variáveis apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Conversão das Questões em Variáveis

Questão	Variável
1) Premiados	VAR00001
2) Gênero	VAR00002
3) Faixa Etária	VAR00003
4) Formação Acadêmica	VAR00004
5) Número de Viagens de Incentivo que participou	VAR00005
6) Número de Empresas que foi premiado	VAR00006
7) As empresas atuantes no setor de turismo de negócio exercem a hospitalidade com seus clientes/fornecedores/parceiros.	VAR00007

8) A hospitalidade exercida pelas empresas é importante para criar fortes laços comerciais com parceiros e clientes.	VAR00008
9) A hospitalidade fortalece seu relacionamento com a empresa.	VAR00009
10) A hospitalidade cria vantagens competitivas no setor de turismo de negócio.	VAR00010
11) A preferência pessoal do responsável pelas viagens na empresa influencia na decisão sobre a escolha do destino.	VAR00011
12) Sou ouvido pela empresa e tenho a sensação de que minha opinião é importante para decisão do destino e roteiro da viagem.	VAR00012
13) As empresas oferecem experiências sensoriais (cinco sentidos humanos - visão, audição, olfato, tato, paladar) para os premiados durante as viagens de incentivo.	VAR00013
14) O componente sensorial é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	VAR00014
15) As empresas se preocupam com a funcionalidade (layout, espaço, comunicação visual, acessibilidade etc.) durante as viagens de incentivo.	VAR00015
16) O componente funcional é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	VAR00016
17) As empresas utilizam os aspectos naturais (campo, praia, cidade, montanha, neve etc.) para proporcionar atividades durante as viagens de incentivo.	VAR00017
18) O componente natural é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	VAR00018
19) As empresas se preocupam com aspectos sociais (socialização, relacionamento entre premiados etc.) durante a viagens de incentivo.	VAR00019
20) O componente social é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	VAR00020
21) As empresas estão atentas aos aspectos culturais (diferenças de gênero, étnicas, físicas, religiosas etc.) durante a viagens de incentivo.	VAR00021
22) O componente cultural é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	VAR00022
23) Qual desses componentes é o mais importante para criar experiências diferenciadas para você em uma viagem?	VAR00023
24) Nas viagens de incentivo acontecem experiências emocionais que são compartilhadas dentro do grupo, criando um bem-estar a todos.	VAR00024

25) Já presenciei algum premiado ou mesmo eu fazer o papel de anfitrião durante uma viagem de incentivo. (Exemplo: ajudar com as malas, orientar outro convidado, organizar alguma atividade em grupo).	VAR00025
26) Durante a viagem de incentivo, já senti uma explosão de sentimentos positivos que me fez emocionar, chorar, dar gargalhadas, entre outros bons sentimentos de alegria e euforia.	VAR00026
27) Por conta desse estado emocional muito forte, me deixei levar pelo momento sem ter qualquer vergonha de minha atitude independentemente do local ou pessoas que estavam ao meu redor.	VAR00027
28) Alcançar essas fortes e boas emoções torna-se um diferencial na viagem, facilitando e garantindo o sucesso da mesma.	VAR00028

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Também tendo por meta compatibilizar os dados para a aplicação da análise de *clusters*, a tabela 4 demonstra a maneira como os dados das variáveis foram padronizados antes de serem submetidos a análise.

Tabela 4 – Valores utilizados x Etiqueta

Valores	Etiqueta Utilizada
1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo
5	Concordo totalmente

Fonte: elaborada pelo autor, 2022.

Devido as características preponderantes a análise de *clusters*, que significa descrever os elementos de uma população por meio da segmentação de dados, o método de pesquisa dessa fase pode ser considerado como pesquisa descritiva (CRESWELL; CLARK, 2013; KERLINGER, 1998).

Os dados foram analisados com base na análise fatorial por meio do método das componentes principais, sem rotação, fixando o número de constructos em dois, de forma a verificar o espalhamento dos dados em um plano espacial (PESTANA; GAGEIRO, 2009, 2014). Foram necessárias essas duas etapas da pesquisa de campo para observar o ponto de vista de diferentes *stakeholders* e analisar quais são os pontos em comuns e divergentes dos especialistas do setor e premiados/participantes das viagens.

2.3. Etapa *Emic* – Fase 3

A partir das lacunas observadas nos resultados das duas primeiras fases *Emic-Etic*, foi feita na terceira e última etapa *Emic* uma pesquisa qualitativa pelo método de estudo de casos múltiplos indicado por Yin (2015), que representa uma investigação empírica e compreende uma lógica de planejamento de pesquisa com abordagens específicas para a realização da coleta de dados. O estudo de caso é uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-se apreender uma situação por completo e criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante o exaustivo aprofundamento em um objeto delimitado (MARTINS, 2008).

O estudo de caso é preferido durante a observação dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Conta com muitas das mesmas técnicas que outros tipos de pesquisa histórica, porém adiciona duas fontes de evidência que são a observação direta dos fenômenos estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos. A força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma grande variedade de evidências como documentos, artefatos, entrevistas e em algumas situações, a observação participante (YIN, 2015).

O estudo de casos múltiplos foi feito em três viagens distintas realizadas dentro do período de maio à outubro de 2022 por meio de observação participante e direta do autor da pesquisa através de diário de bordo, documentos e diálogos. Segundo Yin (2015), as observações podem variar de coleta de dados formais e informais. Formalmente, os instrumentos observáveis podem ser desenvolvidos como parte do protocolo do estudo de caso e o pesquisador tente investigar a ocorrência de tipos de comportamentos durante alguns períodos de tempo no campo, como atividades de rua, trabalho em fábrica ou mesmo em viagens de incentivo.

A evidência observável é frequentemente útil para proporcionar informações adicionais sobre o objetivo de estudo (YIN, 2015) e estas foram verificadas também a partir das lacunas encontradas nas fases *Emic* e *Etic* feitas anteriormente, para assim finalizar a análise por completo do estudo proposto.

Nesta terceira e última etapa, as proposições que foram trabalhadas como hipóteses na etapa anterior, voltam a ser consideradas proposições nesta fase 3 e nos próximos capítulos, 3 e 4, serão apresentados o referencial teórico com conceitos e informações sobre hospitalidade, mobilidade corporativa, *stakeholders*, competitividade e viagens de incentivo, por meio de

pesquisas bibliográficas fundamentada em livros, artigos científicos publicados em periódicos, pesquisas de mercado e relatórios e associações ligadas ao tema do estudo proposto.

3. HOSPITALIDADE, MOBILIDADE CORPORATIVA E STAKEHOLDERS

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos de hospitalidade, mobilidade corporativa e *stakeholders* por autores dos respectivos temas propostos, fundamentadas por meio de bibliografias retiradas principalmente de livros e artigos científicos publicados em periódicos.

3.1. Hospitalidade

Quando se discorre a respeito de hospitalidade, pode-se afirmar que existe um relacionamento entre duas ou mais pessoas (LASHLEY; MORRISON, 2004; SELWYN, 2000). É entendido que a hospitalidade envolve seres humanos, mas também pode envolver assuntos relacionados ao meio ambiente que não serão estudados nesta pesquisa.

A hospitalidade pode ser conceituada como um ato humano, que pode ser exercido em contexto doméstico, público e/ou comercial e que envolve o ato de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas (CAMARGO, 2003). Envolve uma troca entre alguém que recebe, no caso o anfitrião, e o recebido, cliente/hóspede. Aquele que recebe troca algo com o que é recebido, podendo ser bens tangíveis ou intangíveis (STEFANINI; ALVES; MARQUES, 2018).

O desenvolvimento teórico da hospitalidade pode ser estudado sob o olhar de duas escolas de pensamento: a francesa, que se interessa pela hospitalidade doméstica e pública e que tem a matriz maussiana do dar-receber-retribuir, ignorando a hospitalidade comercial, e a americana, voltada para a hospitalidade comercial, baseada em contratos e na troca estabelecida por agências de viagens, hotéis e restaurantes (CAMARGO, 2004).

O conceito de hospitalidade para o filósofo Derrida (2001) é o direito do outro de ser bem vindo e receber a hospitalidade incondicionalmente. A lei da hospitalidade, esta, incondicional, singular e universal. Para Grassi (2004), a hospitalidade é gesto de compensação, de igualização, de proteção. Ela é incondicional quando sagrada, mítica, abençoada pelos deuses, recompensada por Deus, a caridade e a recompensa divina. E condicional quando tem sua realidade, é ato sob condição, regras e leis sociais e políticas no sentido de obrigação.

Na hospitalidade gratuita, a assimetria da reciprocidade, é uma dimensão constitutiva de dádiva. A troca de dádivas e contra dádivas implica uma alternância de posição na qual o doador é dominante para, em seguida, tornar-se recebedor, dominado. Porém na relação comercial, inversamente, liberando os anfitriões frente aos hóspedes, desliga-os de toda obrigação de dádiva. O cliente não deve obrigações ao vendedor, por isso o tratamento cerimonioso e a fórmula do “cliente-rei” da linguagem comercial (GOTMAN, 2009).

A dádiva baseia-se na dívida, os parceiros num sistema de dádiva ficam em situação de dívida, negativa ou positiva. Esse sistema da dádiva está no polo oposto ao do sistema mercantil, onde o cliente não tem nenhuma obrigação de voltar a comprar, porque com o pagamento ele compra seu direito de liberdade em sair da relação (GODBOUT, 1998).

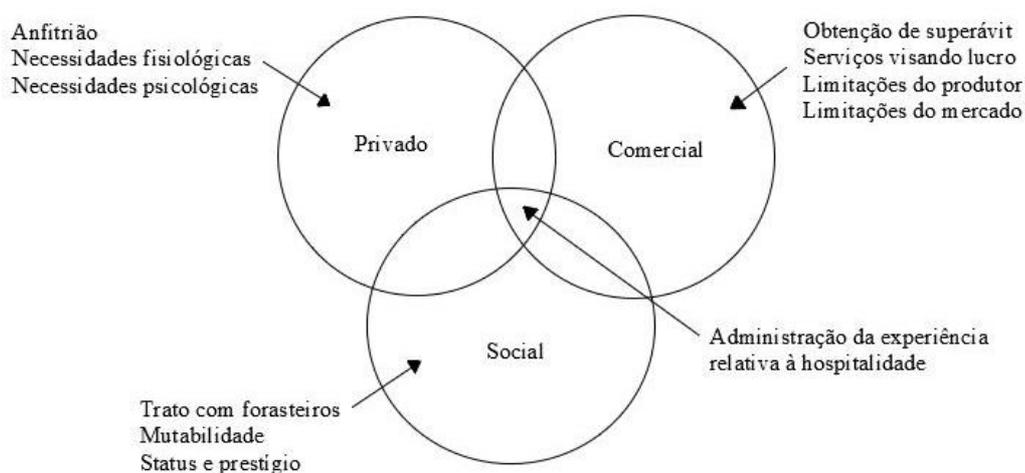
Para estabelecer uma ponte entre as escolas francesa e americana, surgiram os autores de língua inglesa que abordam tanto a hospitalidade comercial como a pública e nutrem-se da mesma matriz, a hospitalidade doméstica (CAMARGO, 2004).

Partindo desse pressuposto, o critério de seleção dos autores do setor de hospitalidade que serão utilizados neste estudo são os de língua inglesa, que abordam o tema da hospitalidade pela gestão comercial e serviços. Não serão tratados neste estudo os autores das escolas alternativas de pensamento como os franceses Marcel Mauss, Jacques Derrida, Émile Benveniste, Jacques Godbout, Anne Gotman, entre outros que são em geral acadêmicos das áreas de ciências sociais: sociólogos, filósofos, antropólogos. Eles abordam a hospitalidade de um olhar mais teórico e discorrem sobre a hospitalidade altruísta e incondicional.

Enquanto oferta de serviços, a hospitalidade é abordada no domínio comercial e o gerenciamento dos serviços se preocupa como o bem-estar dos clientes, devendo a hospitalidade contribuir para melhor atender às suas expectativas (STEFANINI; ALVES; MARQUES, 2018). No âmbito privado, o anfitrião é movido por interesse próprio; já no âmbito comercial, é motivado pela preocupação com seus hóspedes. Por isso, a hospitalidade no domínio comercial refere-se a atividades dos setores público e privado como atividade econômica de fornecimento (DIAS, 2004).

Quando se discorre a respeito de domínios da hospitalidade, é necessário mencionar os renomados autores Conrad Lashley e Alison Morrison, grandes precursores de estudos mais profundos sobre a hospitalidade. Lashley iniciou sua trajetória de publicações a partir de 1995, porém o mais notório trabalho realizado pelo autor foi o livro, *“In search of Hospitality: theoretical perspectives and debates”* lançado em 2000, que se originou de um encontro realizado em Nottingham, em 1997, com os principais pesquisadores e escritores sobre o assunto hospitalidade no Reino Unido (LASHLEY; MORRISON, 2000). Lashley criou o diagrama de Venn da hospitalidade (figura 2), modelo baseado em três domínios: privado, social e comercial.

Figura 2: Os três domínios da hospitalidade



Fonte: Lashley; Morrison (2000, p.4), adaptada e traduzida pelo autor.

Resumidamente, o domínio social da hospitalidade considera os ambientes sociais em que a hospitalidade e suas características acontecem juntamente com os impactos das forças sociais na produção e consumo de alimentos, bebidas e/ou acomodação. Baseia-se nos deveres e obrigações tanto do anfitrião, quanto do hóspede, sendo que essas obrigações mudam ao longo do tempo. O domínio privado é a hospitalidade genuína e autêntica entre o anfitrião e o hóspede que acontece dentro dos lares e baseia-se na reciprocidade. E por fim, o domínio comercial é a hospitalidade como atividade econômica entre o anfitrião e o hóspede, base de modelo de negócios econômicos. A experiência relativa à hospitalidade acontece na interseção dos três domínios (LASHLEY; MORRISON, 2000).

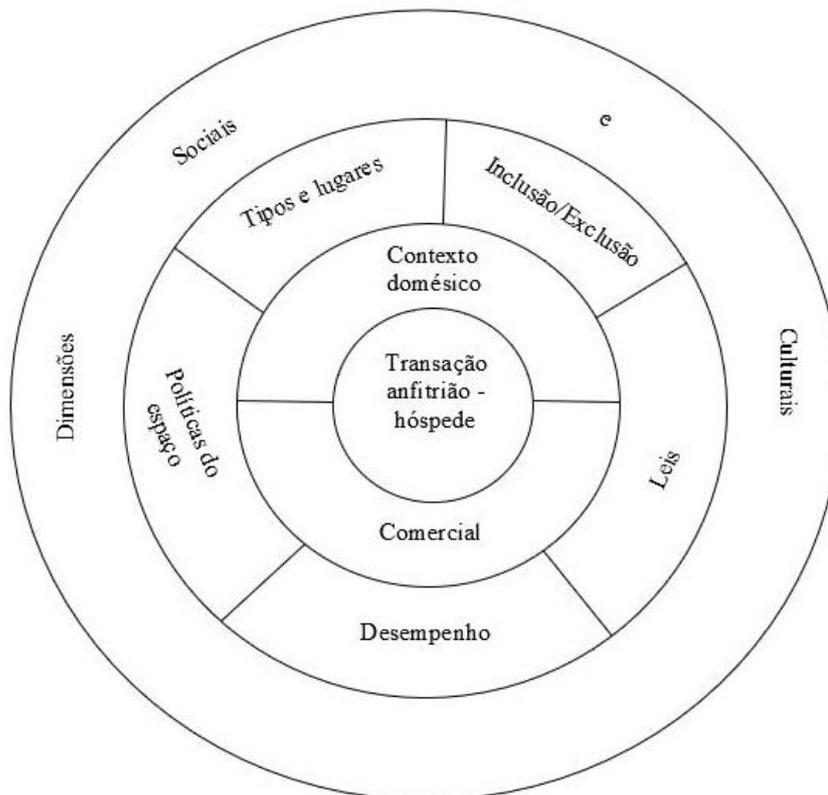
Este modelo dos três domínios foi muito importante para a maioria dos estudos de hospitalidade nos anos subsequentes e em 2007, um novo livro é organizado por Lashley chamado “*Hospitality: A Social Lens*”. Este livro não substitui o anterior, são complementares, já que o assunto sobre hospitalidade amadureceu e escolas alternativas de pensamento evoluíram. Tornou-se uma busca intelectual das dimensões sociais junto com a ordem econômica e desvinculou de temas periféricos da hospitalidade para os debates das ciências sociais com grupo de discussão de acadêmicos da área e outros campos de estudo (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007).

Discorrem sobre a análise crítica do conceito de hospitalidade e o debate crescente no campo de estudo da gestão de hospitalidade. O crescimento intelectual e a progressão da hospitalidade como um campo de estudo acadêmico foram mais bem atendidos por meio da análise crítica e essa perspectiva crítica tornou-se um termo guarda-chuva para uma série de teorias dentro do mundo acadêmico. A crescente insatisfação dos acadêmicos com a maneira

como as concepções de negócios e gestão de hospitalidade ofereciam apenas uma compreensão parcial do fenômeno (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007).

Lashley incluiu no diagrama de Venn da hospitalidade apresentado (figura 2) os mesmos três domínios, porém os atualizou da seguinte forma: Público e Cultural, Privado ou Doméstico e Comercial, transformando a visão comercial limitada para uma investigação social. A junção dos três domínios estrutura socialmente os significados, valores e aspectos emocionais das relações com anfitriões e hóspedes e melhora a estratégia competitiva. Além disso, o autor criou uma linha investigativa que culminou em um modelo mais moderno de análise de temas e junto eles formam uma lente conceitual de hospitalidade (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007), como pode ser visto na figura 3.

Figura 3: As lentes da hospitalidade



Fonte: Lashley; Lynch; Morrison (2007, p.175), adaptada e traduzida pelo autor.

Este modelo evoluiu, permitindo uma análise mais ampla das áreas de estudo da hospitalidade, de três domínios para nove temas robustos.

- Transação anfitrião/convidado: o tema dominante é a hospitalidade como fenômeno humano dentro do qual o nexa é a transação anfitrião/convidado. Peça central da hospitalidade e raiz de qualquer sociedade civilizada, pode variar ao longo do tempo e do contexto social e cultural, em essência está preocupada na medida em que um

anfitrião assume a responsabilidade pelo cuidado e gestão de um convidado e um convidado aceita ou rejeita a autoridade do anfitrião.

- Contexto doméstico: reflete as raízes domésticas de hospitalidade e conotações simbólicas de práticas, linguagem e papéis de gênero em relação à transação anfitrião/convidado em outros tipos e lugares, e enfatiza o papel intergeracional desse ambiente na educação quanto às "leis".
- Comercial: refere-se às dimensões explicitamente econômicas da transação anfitrião/hóspede, ao lado das sociais, especialmente quanto a tipos e locais determinados de hospitalidade.
- Inclusão/Exclusão: metafórico, discute a inclusão ou exclusão do outro (convidado) pelo anfitrião por meio dos limites, significando equivalência entre grupos e reafirma os internos como socialmente semelhantes.
- Leis: muitas vezes não escritas, são obrigações, padrões, princípios, normas e regras social e culturalmente definidas, associadas à governança da transação entre o anfitrião e o convidado, definindo as respectivas obrigações e comportamentos aceitáveis e inaceitáveis.
- Desempenho: também metafórico, diz respeito à atuação simbólica de atores em um palco, desempenhando seus respectivos papéis, dentro de um período de tempo com um roteiro governado pelas "leis" vigentes.
- Políticas do espaço: se preocupam com o conceito de limites e significados de natureza social, espacial e cultural que denotam inclusões/exclusões, e definem o nível de intimidade/distância dentro da transação anfitrião/convidado.
- Tipos e Lugares: diferencia e reconhece a manifestação múltipla de formas e locais para vivenciar a hospitalidade e a transação anfitrião/ hóspede, dentro das quais diversas dimensões sociais e culturais e "leis" locais que podem prevalecer.
- Dimensões Sociais e Culturais: constroem um universo moral comum temporário, envolvendo um processo de produção, consumo e comunicação embutidos nos quais estão fortes dimensões sociais e culturais que definirão a transação anfitrião / hóspede.

Todos os temas citados, de maneira geral, podem estar interligados, não havendo fronteiras fixas entre cada lente (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007).

Lashley, em parceria com outros autores, também publicou livros abordando assuntos como empreendedorismo e pequenos negócios no setor hoteleiro em 2008, administração de pequenos negócios de hospitalidade em 2011, e em 2015 publicou o artigo “*Hospitality and hospitableness*” que discorre sobre a hospitalidade altruísta, indo ao encontro do pensamento

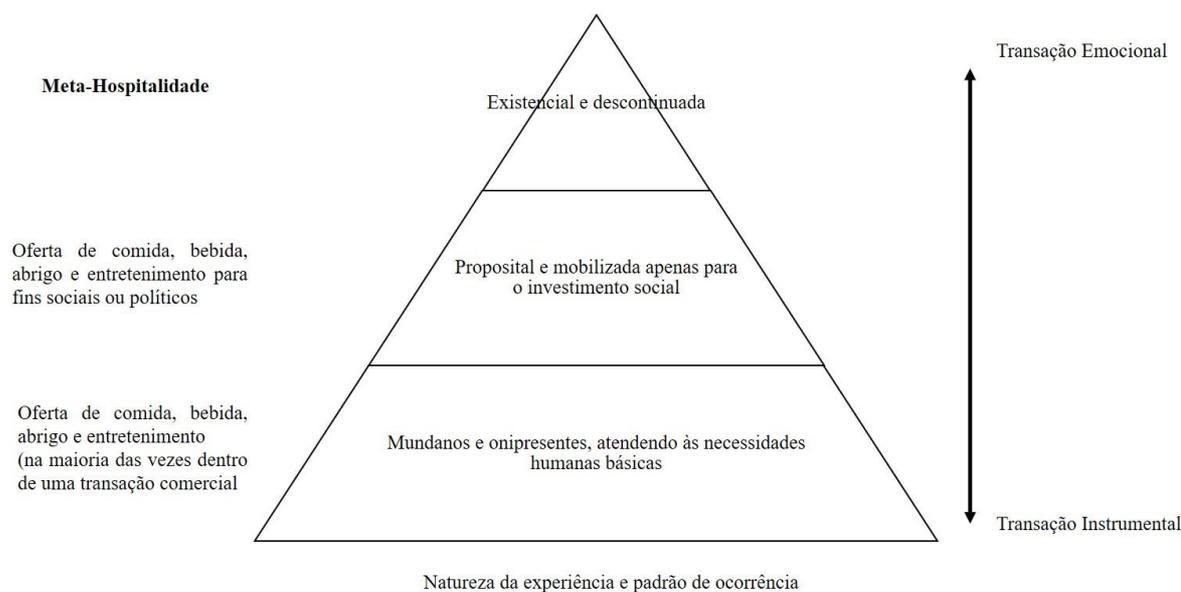
de filósofos como Derrida e Telfer. A hospitalidade indica a disposição de ser hospitaleiro por si mesmo, sem qualquer expectativa de recompensa ou reciprocidade. Por um lado, a hospitalidade é oferecida na esperança de ganho pessoal em resposta à hospitalidade fornecida, enquanto, por outro lado, a hospitalidade extrema é oferecida apenas pelo prazer de dar prazer a outras pessoas. Este artigo descreve o desenvolvimento de um instrumento de pesquisa que pode ser capaz de identificar indivíduos genuinamente hospitaleiros e motivados a oferecer hospitalidade altruísta (LASHLEY, 2015).

Outro professor na área de hospitalidade é Peter Lugosi. O trabalho de Lugosi baseia-se na sociologia, geografia e antropologia ao examinar a hospitalidade contemporânea. Ele pesquisou e publicou uma gama de assuntos como gestão da experiência do cliente, cocriação em experiências do consumidor, hospitalidade e regeneração urbana, migração e experiências de trabalho de hospitalidade de migrantes, ética em pesquisa, empreendedorismo e cultura organizacional (OXFORD BROOKES, 2021). Lugosi foi cofundador e atualmente é coeditor da revista *Hospitality & Society* que teve a sua primeira publicação em 2011 e que possui como editores eméritos Paul Lynch e Conrad Lashley.

Lugosi (2008) analisa a produção de experiências hospitaleiras e considera as diferentes formas de hospitalidade e distingue entre a oferta de comida, bebida, abrigo e entretenimento em espaços de hospitalidade comercial, a oferta de hospitalidade como um meio de alcançar objetivos políticos ou sociais, e meta-hospitalidade - estados temporários de ser, que são diferentes das manifestações racionais de hospitalidade. Além disso, em vez de focar única e exclusivamente na relação anfitrião-hospede como aborda Lashley, o artigo examina a relação entre os hóspedes ou consumidores.

As definições de hospitalidade e a priorização de suas formas comerciais de provisão de comida, bebida e hospedagem, escondem uma crítica dimensão de hospitalidade: do entretenimento e relações sociais. Dentro de muitos ambientes de hospitalidade comercial, a interação do cliente e o entretenimento são partes fundamentais da experiência. A inclusão do entretenimento numa ampliada concepção de hospitalidade torna possível distinguir entre diferentes formas de transação da hospitalidade e comportamento hospitaleiro (LUGOSI, 2008), como pode ser visto na figura 4.

Figura 4: Formas e manifestações de hospitalidade



Fonte: Lugosi (2008, p.4), adaptada e traduzida pelo autor.

A primeira manifestação de hospitalidade é a oferta de comida, bebida, abrigo e entretenimento principalmente como parte de uma transação comercial. Este é onipresente e a forma mundana de hospitalidade entre o prestador e consumidor que cumpre tal necessidade básica humana como fome, sede e cansaço. Entretenimento é normalmente incluído neste tipo de transação de hospitalidade quando se agrega valor a experiência do cliente. A segunda manifestação é a oferta de comida, bebida, abrigo e/ou de entretenimento social para o desenvolvimento de relações sociais ou a busca da agenda política. A hospitalidade é concebida como um conjunto funcional de atividades que têm um resultado social ou político. A natureza da relação pode ser puramente instrumental ou racional/funcional e pode ter um elemento emocional. Por fim, a terceira manifestação, a meta-hospitalidade, que é pouco frequente, existencial na natureza e emocional na sua essência. Os envolvidos na experiência de meta-hospitalidade são menos capazes de antecipar, orquestrar ou posteriormente recriá-los já as duas primeiras manifestações podem ser antecipadas, e suas formas mundanas e funcionais podem ser gerenciadas dentro do ambiente de serviço (LUGOSI, 2008).

A noção de meta-hospitalidade separa hospitalidade, como um meio para um fim, de hospitabilidade ou *hospitableness* como um fim em si. Criar uma experiência compartilhada, espaço em que os participantes passam a fazer parte de uma entidade social definida contextualmente. *Hospitableness* é inerentemente emocional porque o ato hospitaleiro requer aos envolvidos abandonar ou suspender julgamentos racionais na criação do bem-estar mútuo e alegria. É a abertura para o outro, aceitação do outro, embora temporariamente (LUGOSI, 2008).

A fundamental diferença nessa concepção de *hospitalableness* feita por Lugosi (2008) é a mudança na ênfase a partir da transação anfitrião-hóspede / fornecedor-cliente para o hóspede-hóspede / consumidor-consumidor na criação de espaço hospitaleiro. As questões de poder e de status que são tão importantes nas relações anfitrião-hóspedes, não são as mesmas que das relações hóspedes-hóspedes e em sua transformação dos locais de hospitalidade comercial em espaços hospitaleiros.

Este artigo se concentrou na capacidade dos consumidores de transformar seus patrocínios no tipo de estabelecimentos comerciais em experiências de meta-hospitalidade. É possível especular acerca de três fatores necessários que sustentam a emergência de meta-hospitalidade e que moldam a criação deste momento (LUGOSI, 2008):

- **Ecologia:** sugeriram que operadores pudessem propositadamente projetar e manipular o ambiente de serviço para orientar as percepções dos clientes e experiências. Os prestadores de serviços podem orquestrar as experiências do consumidor e os consumidores ocupam a capacidade de investigar, delinear e subverter o espaço e pode determinar o surgimento das experiências.
- **Papéis:** um número de indivíduos desempenha um papel proeminente na criação da experiência. Pesquisas anteriores demonstram que a equipe e os consumidores têm um papel na criação de encontros de serviço, experiências de consumo e na produção de espaços de hospitalidade. O desempenho de funções neste tipo de encontro hospitaleiro se baseia em uma série de competências social ou culturalmente determinadas.
- **Capacidade:** do consumidor para interagir e criar experiências significativas é dependente de seus conhecimentos, habilidades e competências. A criação de momentos hospitaleiros é susceptível de ser apoiado pela capacidade dos participantes mobilizarem recursos desenvolvidos dentro e fora do ambiente de serviço.

A meta-hospitalidade é o estado emocional de curta duração quando os participantes criam um espaço existencial compartilhado no qual as diferenças são temporariamente renegociadas ou moderadas. São eventualidades catárticas não inevitáveis, ou seja, que é capaz de provocar na pessoa uma espécie de “explosão” de sentimento, aflorando sensações que podem ser de qualquer tipo, como tristeza, alegria, raiva, realização, dentro de qualquer transação de hospitalidade (LUGOSI, 2008).

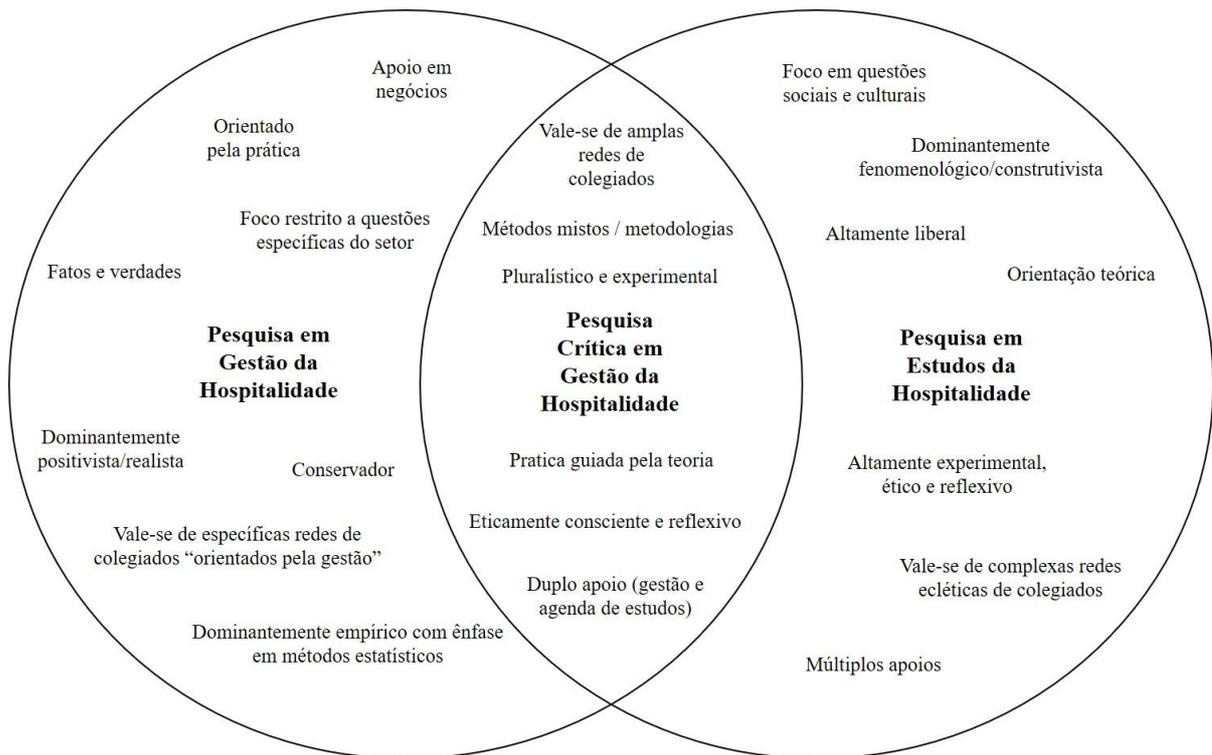
Um ano após o trabalho explicitado acima, Peter Lugosi, em conjunto com Paul Lynch e Alison Morrison, publicaram outro artigo chamado “*Critical hospitality management research*” (CHMR) ou em português, “Pesquisa crítica em gestão da hospitalidade”. Este teve dois objetivos: traçar a base para o desenvolvimento de uma agenda crítica para a pesquisa em

gestão da hospitalidade e identificar as questões-chave e desafios que a abordagem crítica levanta para os acadêmicos (LUGOSI; LYNCH; MORRISON, 2009).

O desenvolvimento de abordagens críticas à pesquisa em gestão da hospitalidade foi inevitável. A academia da hospitalidade não funcionava isoladamente e o número de pessoas entrando em departamentos de gestão em hospitalidade estava aumentando. Acadêmicos de hospitalidade existentes eram expostos a debates sobre abordagens críticas e eles estavam cada vez mais envolvidos em discussões sobre o estado da pesquisa em hospitalidade, além de destacarem a necessidade de criticar as abordagens usadas para pesquisar e ensinar hospitalidade (LUGOSI; LYNCH; MORRISON, 2009).

Os debates emergentes, associados àqueles que se realizavam em estudos da gestão, ciências sociais e turismo ajudaram a identificar as características essenciais de uma tradição crítica (LUGOSI; LYNCH; MORRISON, 2009) e estão resumidos a seguir na figura 5:

Figura 5: Posicionando pesquisa crítica em gestão da hospitalidade – CHMR



Fonte: Lugosi; Lynch; Morrison (2009, p.5), adaptada e traduzida pelo autor.

Posiciona a abordagem emergente em relação à gestão da hospitalidade contemporânea e à agenda mais ampla da pesquisa em estudos da hospitalidade exemplificado também na obra de Lashley et al. (2007). Ela propõe que a pesquisa em hospitalidade pode ser caracterizada a partir de três orientações: gestão da hospitalidade, gestão crítica da hospitalidade e estudos da

hospitalidade. Nesta representação, a pesquisa em gestão da hospitalidade e a pesquisa dos estudos em hospitalidade se sobrepõem parcialmente, a fim de capturar a "relação simbiótica" e os espaços conceituais que eles criam para CHMR, bem como para seus espaços intelectualmente independentes (LUGOSI; LYNCH; MORRISON, 2009).

Segundo Lugosi et al (2009), as características-chave associadas com CHMR representada na figura 5 incluem:

- Auto reflexivo na medida em que seus praticantes estão dispostos a se engajar em um processo de auto avaliação e crítica;
- Teórica e conceitualmente rica, evitando o reducionismo ou afirmações simplistas sobre a verdade;
- Embora reconheça as críticas à tirania da relevância (TAYLOR; EDGAR, 1996) busca encontrar novas oportunidades para aplicar ideias emergentes à pesquisa, prática e educação em gestão;
- Pluralista em termos de abordar uma ampla gama de métodos e epistemologias;
- Problematização de métodos quantitativos, incluindo o realista e epistemologias positivistas que os sustentam, embora isso não deva significar que devam abandoná-los completamente, e os pesquisadores podem buscar maneiras de integrar abordagens diferentes, supostamente incompatíveis;
- Experimental e disposto a correr risco, marginalidade e parcialidade;
- Ético, consciente do poder e da natureza problemática das relações de pesquisas, bem como questões de representação, propriedade de conhecimento e as consequências da pesquisa.

A CHMR é formada a partir das áreas de sobreposição entre as duas tradições, o desejo de desafiar algumas das doutrinas e pressupostos normativos da pesquisa em gestão da hospitalidade e uma preocupação com a melhoria da pesquisa em gestão da hospitalidade. Neste ponto de encontro conceitual, a preocupação da CHMR é relacionada à prática baseada na teoria, duplo apoio das orientações socio científicas e de gestão (LUGOSI; LYNCH; MORRISON, 2009).

A partir da discussão anterior, é possível identificar oito áreas, que apresentam determinadas questões e desafios intelectuais, estruturais e processuais para o desenvolvimento da CHMR. Está preocupada com a forma como a pesquisa em gestão da hospitalidade é conceituada, produzida, aplicada e avaliada e também considera os contextos em que a pesquisa em gestão emerge e da gama dos *stakeholders* que estão envolvidos e influenciados (LUGOSI; LYNCH; MORRISON, 2009).

- **Críticidade:** um exercício intelectual que desafia os princípios comumente aceitos, mas também como um desafio ideológico para iniciar uma mudança. Envolve uma vontade de ser crítico da academia da hospitalidade e suas tradições existentes, bem como a necessidade de manter a crítica da prática da hospitalidade em ambientes comerciais. O desafio consiste em aplicar esses insights na pesquisa, pedagogia e prática organizacional.
- **Ética e apoio:** necessário um envolvimento em debates críticos sobre as implicações éticas da adoção de estratégias específicas de pesquisa e questionar como a pesquisa gera prática racional, mudança positiva ou reforça existentes relações assimétricas de poder. No desenvolvimento da pesquisa ética, o desafio é examinar a postura do pesquisador e como interesses particulares dos *stakeholders* são mais bem atendidos e como os pesquisadores podem mediar entre os diferentes *stakeholders*.
- **Escala, reivindicações de legitimidade e qualidade de pesquisa:** a CHMR precisa desafiar críticas dirigidas a credibilidade e legitimidade, além disso, demonstrar mais além, os ricos insights fornecidos por métodos e metodologias alternativas. Tem que institucionalizar um conjunto mais amplo de indicadores de qualidade que incluam reflexividade e o reconhecimento do papel do pesquisador na geração de conhecimento, transparência epistemológica, percepção crítica das dimensões éticas da pesquisa e prática, e envolvimento com um conjunto mais amplo de interesses dos *stakeholders*.
- **Representação e o pesquisador:** o papel do pesquisador está ligado à produção de conhecimento de forma aberta e reflexiva. Pesquisadores da hospitalidade necessitam localizarem-se em relação aos seus objetos de estudo, especialmente em um contexto em que a finalidade da pesquisa é altamente contestada.
- **Afiliação:** deve-se questionar o desenvolvimento teórico e filosófico da pesquisa em gestão da hospitalidade e considerar seu desenvolvimento futuro. A questão das inter-relações entre os estudos de turismo e lazer com a hospitalidade e uma necessidade de considerar como a hospitalidade pode alinhar-se com um recurso humano ou gestão do setor de serviço mais organizacional e, se isso beneficiará a pesquisa em gestão da hospitalidade.
- **Audiência:** presença mais significativa em conselhos editoriais e comitês de revisores dos pesquisadores de hospitalidade que desejam assumir uma abordagem crítica vão ajudar a criar um papel mais proeminente para a gestão crítica da hospitalidade. Pode ser necessário o estabelecimento de novas modalidades de periódicos que possam acomodar uma agenda crítica mais ampla.

- Instituições e contextos institucionais: a identidade e singularidade da pesquisa em gestão de hospitalidade dentro de instituições acadêmicas. Afiliações de pesquisadores para diferentes disciplinas, comunidades e instituições podem criar conflitos de interesse e a contribuição multidisciplinar pode ser suprimida pelos discursos institucionais das escolas de negócios.
- Pedagogia e pesquisa em gestão: importante reconsiderar a relação entre a CHMR e a pedagogia. Uma agenda de pesquisa crítica alimenta debates contemporâneos sobre a necessidade de desenvolver profissionais dinâmicos e reflexivos. Assim, igualmente valorizadas são a pesquisa de hospitalidade e as pesquisas de gestão da hospitalidade à medida que elas se cruzam no quadro de análise crítica.

Está claro que a pesquisa em hospitalidade evoluiu e o diálogo crítico sobre o estado atual e prospectos futuros são mais uma evidência da sua constante evolução. A abordagem crítica apresenta os princípios fundamentais que podem apoiar a pesquisa em múltiplas áreas de investigação. Ao invés de assumir uma visão estreita da relevância em termos do setor, da gestão ou mesmo dos pesquisadores de gestão, a CHMR deve mostrar alguma consciência de pertinência de um conjunto mais amplo de *stakeholders*, incluindo consumidores, funcionários, fornecedores, estudantes, acadêmicos de diversas disciplinas e membros de outras comunidades afetadas pela pesquisa e prática em gestão da hospitalidade. A CHMR relevante pode, portanto, referir-se aos resultados que ajudam a desenvolver as capacidades morais e intelectuais, bem como técnicas de negócios aplicáveis e competências práticas (LUGOSI; LYNCH; MORRISON, 2009).

Além dos autores investigados, é importante mencionar os estudos mais recentes de hospitalidade. Abraham Pizam e Asli Tasci publicaram em 2019 o artigo “*Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multistakeholder and multi-disciplinary approach*”. Este estudo examinou a literatura e conceitos relevantes para atualizar o conceito de *servicescape* introduzido por Bitner (1992). Nomeado em português como paisagem de experiência, é aprimorada com a cultura organizacional de hospitalidade e a inclusão dos colaboradores, tanto como clientes internos e prestadores de serviços, quanto de outros *stakeholders*. Para uma compreensão abrangente da experiência, uma abordagem multidisciplinar é proposta integrando visões e teorias de marketing, gestão de recursos humanos, comportamento organizacional, psicologia, psicologia social, comunicação, arquitetura, design ambiental e outros campos relacionados.

A literatura de *servicescape* culminou em um esforço de cinco décadas em vários domínios de pesquisa, incluindo psicologia ambiental, marketing de serviços, ambiente de loja

de varejo, atmosfera e *servicescape*. Como os produtos de serviço são abstratos em algumas dimensões, os pesquisadores há muito se esforçam para ter uma compreensão completa do que satisfaz e traz os consumidores de volta (PIZAM; TASCI, 2019).

Bitner (1992) utilizou um termo genérico, “*servicescape*”, para se referir às características físicas de um ambiente onde os consumidores e funcionários atuam. Uma abordagem comum para *servicescape* utilizada na época era o modelo de estímulo-organismo-resposta (S-O-R) de Mehrabian e Russell (1974), que percebia os consumidores como passivos e afetados pelo ambiente. Segundo os autores, a psicologia ambiental era uma das mais difíceis de enquadrar nos limites da investigação científica, medir dados subjetivos como reações à cor, calor, luz e som parecia uma tarefa quase impossível.

Mehrabian e Russell (1974) representava um esforço preliminar para identificar as variáveis relevantes envolvidas e encaixá-las em uma estrutura sistemática. Basicamente, a estrutura esboçada propunha que os estímulos ambientais estavam ligados a respostas comportamentais de excitação, prazer e dominância, ao considerar o impacto do ambiente nessas respostas emocionais básicas, os efeitos de diversos componentes de estímulo dentro ou através das modalidades sensoriais.

Usando o modelo S-O-R de Mehrabian e Russell (1974), Bitner (1992) discorre que a estrutura do *servicescape* sugere que uma variedade de fatores ambientais objetivos é percebida por clientes e funcionários e que ambos os grupos podem responder cognitivamente, emocionalmente e fisiologicamente ao ambiente. As respostas internas ao ambiente influenciam o comportamento do consumidor e colaborador no *servicescape* e afetam as interações sociais entre eles.

A definição de *servicescape* de Bitner (1992) é focada nas dimensões do ambiente físico construído com condições ambientais, espaço/funcional e sinais, símbolos e artefatos. Excluiu estímulos naturais e sociais e se concentrou em ambientes físicos, incluindo elementos atmosféricos, de design e decoração de um ambiente de serviço. O conceito de *servicescape* da autora é um conceito mais holístico e configura a inclusão de todas as dimensões e componentes para capturar a influência holística de *servicescape* (PIZAM; TASCI, 2019).

Segundo Mehrabian e Russell (1974), psicólogos ambientais sugeriram que indivíduos reagem a lugares de duas formas gerais e opostas de comportamento: aproximação ou recusa. O comportamento de aproximação inclui todos os fatores positivos a um lugar em particular como desejo de permanecer, explorar, trabalhar e afiliar-se. No caso de um comportamento de recusa é o oposto, inclui fatores negativos como não pertencimento ou desejo de ir embora, não trabalhar no local, entre outros.

O comportamento de aproximação/recusa de colaboradores e clientes é determinado largamente pelas respostas individuais internas ao ambiente. Essas respostas internas são cognitivas (crenças, caracterização, significado simbólico), emocionais (atitude, humor) e fisiológicas (dor, conforto, cansaço, físico) (BITNER, 1992).

Foram Tombs e McColl-Kennedy (2002, 2003) que incluíram especificamente o componente social, incluindo dimensões de densidade social e emoções exibidas. Em 2002 o artigo “*Beyond the servicescape: Customer to customer interactions in the social servicescape*”, apresenta o conceito de “cenário de serviço social”, argumentando que os clientes devem ser considerados como parte do ambiente de serviço. Essencialmente, argumentaram que o elemento humano deve ser considerado central para o ambiente de serviço.

Esta visão estende a concepção de Bitner (1992) de *servicescape*. Definiram o cenário de serviços sociais como um ambiente de serviço onde os aspectos humanos do meio ambiente impactam no comportamento dos clientes como resultado de interações diretas e indiretas com outras pessoas presentes. No cenário de serviços sociais, os elementos que representam os estímulos ambientais (densidade social e emoções exibidas dos outros) são ambos os fatores que podem ser controlados pela organização (TOMBS; MCCOLL-KENNEDY, 2002).

O artigo de Tombs e McColl-Kennedy (2003), “*Social-Servicescape Conceptual Model*” trata que o ambiente social e a ocasião de compra ditam a densidade social desejada que influencie as respostas afetivas e cognitivas dos clientes, incluindo as intenções de recompra. Além disso, argumenta que os clientes desempenham um papel fundamental em influenciar as emoções dos outros de forma positiva ou negativa, e isso determina em grande parte se eles pretendem retornar ao ambiente de serviço.

Posteriormente, Rosenbaum (2005) implicou o componente cultural no *servicescape*, resultando em diferentes interpretações de signos, símbolos e artefatos por diferentes grupos étnicos. Expandiu ainda mais a estrutura de Bitner (1992) ao conceituar a existência de um *servicescape* simbólico. O pesquisador explorou principalmente como os consumidores respondem aos elementos físicos dentro do ambiente construído de um ambiente de consumo; no entanto, os estabelecimentos comerciais têm um histórico de discriminação contra os consumidores étnicos. Assim, os consumidores étnicos podem responder a outros elementos ambientais ao formular decisões de aproximação ou recusa de mercado.

Rosenbaum e Massiah (2011) forneceram uma definição mais inclusiva refletindo também o componente natural. O objetivo do artigo foi apresentar uma estrutura de *servicescape* expandida que compreendia dimensões físicas, sociais, socialmente simbólicas e ambientais naturais. *Servicescape* compreende não apenas estímulos objetivos, mensuráveis e

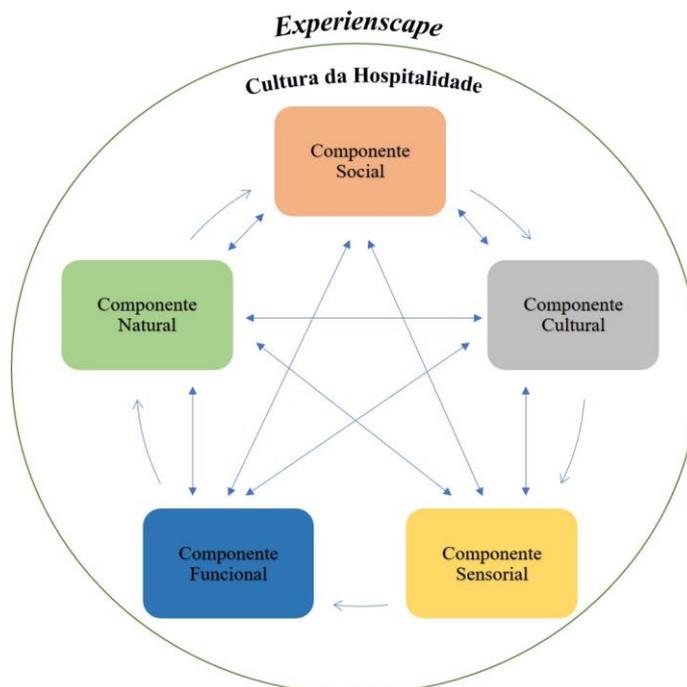
controláveis gerencialmente, mas também subjetivos, incomensuráveis, e muitas vezes, gerencialmente incontroláveis. Estímulos sociais, simbólicos e naturais que influenciam as decisões de aproximação/recusa do cliente e comportamentos de interação social.

Anteriormente, o *servicescape* era conceituado no domínio do serviço representando os elementos físicos em um ambiente de consumo. No entanto, o *servicescape* representa um ambiente de consumo construído (fabricado), social (humano), socialmente simbólico e dimensões naturais (ambientes) que afetam os consumidores e funcionários em organizações de serviço (ROSENBAUM; MASSIAH, 2011).

A experiência compreende tudo o que um consumidor percebe, sente e experimenta em um ambiente de serviço. Uma abordagem experiencial é necessária para capturar o significado holístico de *servicescape* para os consumidores. Além disso, um *servicescape* atende às necessidades e desejos dos consumidores, funcionários e outros *stakeholders*, portanto, deve ser definido com uma abordagem de *multi-stakeholders* ou múltiplas partes interessadas (PIZAM; TASCI, 2019).

Experienscape é o estímulo sensorial, funcional, social, natural e cultural em um ambiente de produto ou serviço, complementado com uma cultura de hospitalidade, todos os quais resultam em uma experiência para diferentes *stakeholders* e resultam em reações cognitivas, afetivas e comportamentais positivas ou negativas em relação a produtos, serviços, marcas e empresas. Este conceito inclusivo de experiência em meio à cultura de hospitalidade pode ser amplamente aplicado a organizações comerciais, governamentais e sem fins lucrativos, o que expande a atenção para além das organizações de serviços comerciais destacadas em pesquisas anteriores (PIZAM; TASCI, 2019). A figura 6 apresenta o modelo de *experienscape*:

Figura 6: Os componentes do *Experienscape*.



Fonte: Pizam; Tasci (2019, p.26), adaptada e traduzida pelo autor.

- O componente sensorial incluem dimensões sensoriais (olfativas, táteis, aurais e visuais) e o fator de ambiência de Bitner (1992). Dimensões da atmosfera, ou estímulos, que afetam os cinco sentidos humanos, como iluminação, ruído, temperatura, qualidade do ar e música, fazem parte do componente sensorial.
- O espaço e a funcionalidade de Bitner (1992) incluem o tamanho, a forma e a disposição dos equipamentos de mobiliário e outros itens em um ambiente de serviço. Este fator está incluído como design, *layout*, espaço, sinalização e funcionalidade. Uma vez que o design, *layout*, espaço e sinalização são sobre funcionalidade de um espaço, esses elementos podem ser agrupados como o componente funcional.
- Tombs e McColl-Kennedy (2002) introduziram o *servicescape* social e eles propuseram que os gestos, mímicas e respostas verbais do consumidor durante o encontro de serviço são parte do ambiente de serviço que influencia outros comportamentos de aproximação/recusa. Além disso, incluíram uma variável moderadora, ocasião de compra, como principal fator definidor da densidade social e das emoções manifestadas. Depois Rosenbaum e Massiah (2011) incluíram no componente social o código de vestimenta e comportamento dos clientes, bem como a aparência, acessibilidade e comportamento dos funcionários que prestam o serviço. O componente social foi operacionalizado em diversas formas e formatos, incluindo interações sociais entre clientes e funcionários, interações sociais, interatividade do visitante, socialização, relacionamento, semelhança percebida, aparência física e comportamento adequado.

- Rosenbaum e Massiah (2011) incluíram dimensões físicas, sociais, socialmente simbólicas e naturais em seu modelo conceitual de *servicescape*. Eles enfatizaram a importância da dimensão natural, paisagem externa, o uso de natureza em ambientes internos, elementos naturais para atratividade e funcionalidade, o equilíbrio entre os elementos naturais e construídos, ao declarar seu potencial para a saúde física, mental e bem-estar ao aliviar os consumidores da fadiga, estresse, esgotamento, depressão e outros problemas mentais.
- A cultura é uma dimensão abrangente que afeta o comportamento humano; define as respostas cognitivas, afetivas e comportamentais dos humanos aos estímulos no ambiente segundo Bitner (1992). A dimensão cultural pode ser mais significativa para grupos que se sentem marginalizados por diferenças étnicas, físicas, sexuais, religiosas ou outras diferenças em relação à maioria.

Ainda segundo Pizam e Tasci (2019), o componente cultural de um ambiente de serviço inclui não apenas os significados simbólicos enraizados em identidades nacionais, étnicas e de subgrupo, mas também na cultura de hospitalidade de uma organização. A cultura de hospitalidade é definida, como "um sistema de normas, valores, crenças, tradições e expectativas compartilhadas, cujo objetivo final é fornecer um serviço excepcional e experiências memoráveis para todas as partes interessadas da organização" (WILLIAMS *et al.*, 1993, p.35).

Todos os estímulos de *experienscape* ou todos os relacionamentos entre os componentes são bidirecionais. O uso harmonioso de componentes sensoriais, por exemplo, fornece benefícios que permitem aos consumidores, funcionários e outros *stakeholders* funcionar, relaxar, refrescar, socializar, aprender, se relacionar e pensar. O componente social, ou seja, a percepção das pessoas com base nas próprias regras sociais, normas, convenções e expectativas de comportamento dos observadores influenciam a percepção do componente sensorial e funcional e vice-versa. O componente cultural, baseado em valores, normas e regras de diferentes grupos, nações e subgrupos influencia a percepção da componente sensorial, funcional e social e vice-versa. Tudo isso resulta em reações positivas ou negativas cognitivas, afetivas e comportamentais em relação a produtos, serviços, marcas e empresas (PIZAM; TASCI, 2019).

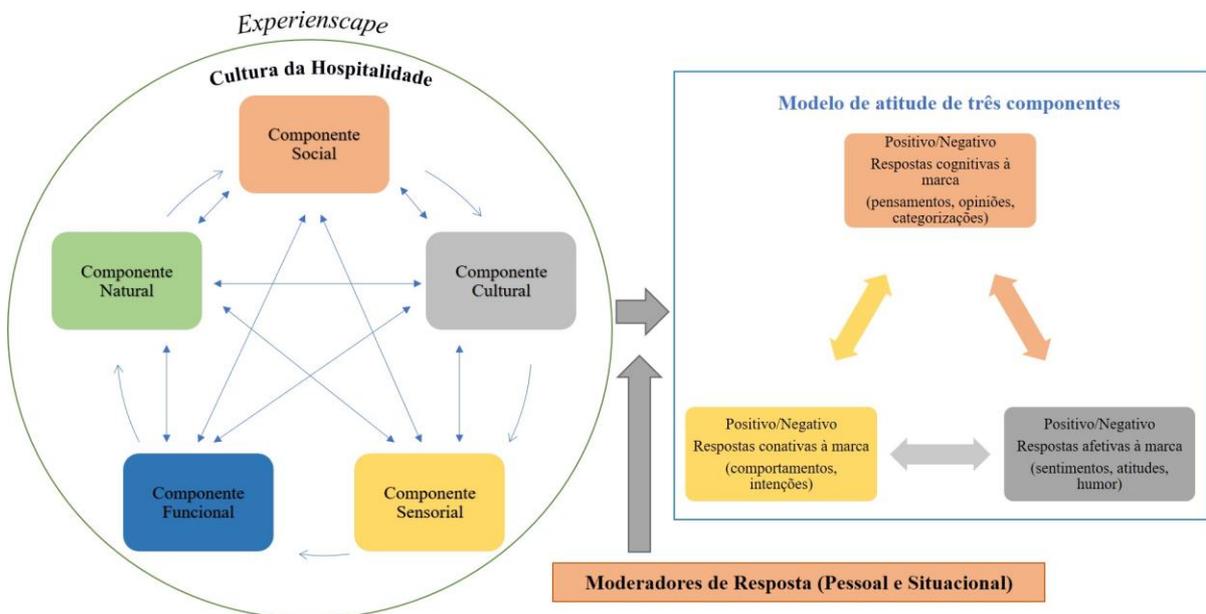
Um estudo conceitual mais recente feito pelos mesmos autores teve como objetivos construir sobre o conceito de experiência de Pizam e Tasci (2019), adotada e aprimorada para um modelo mais integrado relacionado a outras teorias que explicam comportamentos de consumidores, funcionários e outros *stakeholders* e expandir sua rede monológica, integrando

outros conceitos relevantes que explicam as reações de aproximação/recusa desses personagens em relação aos ambientes de serviço a serem estudados com pesquisa interdisciplinar (PIZAM; TASCI, 2020).

Um conceito de experiência centrada no consumidor requer atenção aos resultados com foco no ser humano, como transformação, bem-estar subjetivo, felicidade subjetiva e qualidade de vida. Além disso, o *experienscape* precisa ser estudado em relação às respostas negativas, ou seja, comportamento problemático, disfuncional ou desviante de diferentes *stakeholders* de uma marca. Essa abordagem holística requer pesquisa interdisciplinar, onde pesquisadores de diferentes áreas fertilizam teorias para gerar uma teoria superior que explica a natureza multidimensional e multissetorial da experiência de uma marca (PIZAM; TASCI, 2020).

Adotando o conceito de experiência de Pizam e Tasci (2019), este estudo buscou expandir a rede relacional de componentes do ambiente de serviço, incorporando diversas teorias e conceitos que explicam as reações cognitivas, afetivas e conativas de diferentes *stakeholders*, além de mudar o foco para o humano (PIZAM; TASCI, 2020) como pode ser visto na figura 7.

Figura 7: Modelo de atitude de três componentes do *Experienscape*.



Fonte: Pizam; Tasci (2020, p.1001), adaptada e traduzida pelo autor.

No domínio da resposta cognitiva, as percepções dos *stakeholders* sobre a identidade da marca, personalidade, imagem, qualidade, valor, auto congruência, confiança na marca e comunidade da marca estão incluídas. Quanto à inclusão da imagem, apenas a imagem cognitiva é incluída, pois a imagem afetiva se reflete na resposta afetiva e a imagem conativa

na resposta comportamental. No domínio da resposta afetiva estão incluídos a excitação, o prazer, a satisfação, a segurança, o fluxo, a imersão à marca e o amor à marca. É preciso notar que segurança e proteção, fluxo e satisfação estão incluídos no domínio da resposta afetiva mesmo embora estes sejam conceitos complexos, incluindo cognição e afeto sobre um objeto. Por fim, no domínio conativo, além da lealdade, estão incluídos o comprometimento com a marca e a cocriação/coprodução/codestrução da marca, que são altamente relevantes para a experiência, especialmente com o crescente papel das tecnologias da informação na produção e consumo de serviços, produtos e marcas (PIZAM; TASCI, 2020).

Moderadores pessoais, como dados sociodemográficos, personalidade, cultura e estilo de vida e moderadores situacionais, como a finalidade do uso, a duração do uso, o tempo de uso e a parte envolvida na situação de consumo (por exemplo, família, filhos, amigos e colegas de trabalho) definirão o nível de reações em relação a qualquer componente da experiência. Conceitos de moderador adicionais relacionados aos funcionários, como experiência de trabalho, anos de envolvimento, educação específica de campo e taxa de remuneração, podem ser integrados (PIZAM; TASCI, 2020).

A pesquisa interdisciplinar envolve colaboração, interação, integração e hibridização de expertise, habilidades, conhecimento, ideias, conceitos, dados, perspectivas, filosofias e métodos de várias disciplinas para o propósito comum de melhor compreensão de um fenômeno complexo, questão ou problema por meio de coprodução e coconstrução. Com essas integrações dinâmicas e fertilizações cruzadas, a rede monológica do *experienscape* terá uma base teórica mais bem conectada no estudo do comportamento de consumidores, funcionários e outros *stakeholders*, revelando uma imagem mais completa do fenômeno da experiência, que é uma necessidade na pesquisa em turismo e hospitalidade (PIZAM; TASCI, 2020).

Vale lembrar que a vida é feita de imprevisibilidades e como seres humanos não é possível ter controle sobre tudo que é planejado. A vida humana precisa equilibrar espaços de segurança com áreas de risco, pois se houvesse apenas um desses, a existência seria insuportavelmente entediante. A história está cheia de atos voluntários e iniciativas soberanas, mas não é isso que faz a história; é possível fazer planos, mas o futuro desses processos complexos está, na verdade, fora das intenções e prognósticos de cada um. Com ações, pode-se apenas fazer propostas, e seus resultados em termos de sucesso ou fracasso estão muito além do controle das pessoas. A vulnerabilidade humana fundamenta-se no fato de que a vida boa necessita de bens relacionais para receber nossa oferta de hospitalidade (INNERARITY; WILLIAMS; CHAMPEAU, 2017).

A relação entre anfitrião e hóspede é uma boa ilustração da ideia hegeliana de que as identidades são formadas em uma relação de reciprocidade; um não pode existir sem o outro. A percepção dos nossos direitos e deveres se dá em um espaço definido pelo reconhecimento, que é chamada pelos autores de “hospitalidade”. Descobrir-se como hóspede ou anfitrião, como quem dá ou recebe (em diferentes graus e em momentos diferentes), significa descobrir uma identidade emparelhada com incertezas e que é fonte de obrigações e responsabilidades. A relação de hospitalidade não é mecânica porque o hóspede pode ir embora e o anfitrião também pode mandá-lo embora, por isso é necessário estar atento se quiser entender quais possibilidades tem para criar hospitalidade (INNERARITY; WILLIANS; CHAMPEAU, 2017).

3.2. Mobilidade Corporativa

A mobilidade se tornou um discurso fundamental nos debates geográficos e sociológicos, particularmente em relação à globalização, por causa das formas cada vez maiores de hipermobilidade que definem a vida de muitos trabalhadores. Embora a mobilidade no final do século XX e início do século XXI assumam muitas formas, incluindo turismo e viagens relacionadas à família, em termos econômicos as viagens de negócios parecem ser o processo de produção fundamental na construção e reprodução da “Sociedade em Rede” e da economia global baseada no conhecimento que se tornaram as marcas do capitalismo contemporâneo (BEAVERSTOCK *et al.*, 2010).

Mobilidade Corporativa é referida como *Transportation Demand Management* (TDM) na América do Norte e *Mobility Management* (MM) na Europa, um termo geral para um pacote de medidas adaptadas para atender a cada local e destinadas a promover escolhas de viagens mais ecológicas, limpas e reduzir a dependência do carro. Envolve o desenvolvimento de um conjunto de mecanismos, iniciativas e metas que, em conjunto, podem permitir uma organização reduzir o impacto dos deslocamentos e transportes no ambiente, trazendo também uma série de outros benefícios para a organização enquanto empregador e para os colaboradores (ENOCH; RYE, 2006).

Gerenciamento da demanda de transporte (TDM) é o termo abrangente dado a essa variedade de medidas usadas para melhorar a eficiência do sistema de transporte existente. Os produtos e serviços da TDM incluem o incentivo ao uso de alternativas ao veículo de ocupante único, como caronas, vans, transporte público, bicicletas e caminhadas. Programas alternativos de horas de trabalho, como a semana de trabalho compactada, horário flexível e teletrabalho também são estratégias de TDM (WINTERS, 2000).

O setor de transporte está evoluindo para o conceito de “Mobilidade como Serviço” ou em inglês, *Mobility as a Service* (MaaS). O MaaS é um modelo de distribuição de mobilidade em que as principais necessidades de transporte de um cliente são atendidas em uma interface e são oferecidas por um provedor de serviços. A visão é ver todo o setor de transporte como um ecossistema cooperativo e interconectado, fornecendo serviços que refletem as necessidades dos clientes. É uma mudança de paradigma no transporte, não só aos olhos dos clientes, mas também para o sistema de transporte e seus demais *stakeholders* (HIETENAN; 2014).

Em um mundo moderno, o objetivo não será mais melhorar o sistema de transporte fazendo mais ou construindo mais capacidade, porém fazendo as coisas de maneira mais inteligente. O mundo está se movendo em direção ao pensamento “tudo como serviço”. Pelo menos nas economias desenvolvidas, a vantagem competitiva estará nos negócios de serviços, fornecendo serviços inteligentes e vantajosos e soluções abrangentes de ciclo de vida. (HIETENAN; 2014).

Um plano de mobilidade no local de trabalho é uma estratégia de gerenciamento de longo prazo empregada por uma organização para promover um transporte mais sustentável entre funcionários, visitantes e entregas em seu local. Isso pode trazer simultaneamente vários benefícios para a comunidade local como redução de congestionamentos, emissões de CO₂, poluição, barulho e melhoria nos serviços de transportes. Para as organizações como melhoria da acessibilidade do local e dos edifícios, redução nos custos operacionais, absenteísmo e obter sucesso nas credenciais de responsabilidade social corporativa (CSR) da organização. E há também benefícios para os funcionários como aumento das comodidades no local, como chuveiros e conserto de bicicletas, melhoria da saúde através de mais caminhadas e ciclismo, economia de custos e tempo usando modos mais baratos de locomoção, redução na jornada de trabalho, estresse reduzido por meio de trabalho flexível e maior confiabilidade do tempo de viagem e melhor qualidade de vida (COMMERCE, 2022).

A prática da mobilidade corporativa está associada também com a saúde, pois aparece associada à mobilidade ativa e educação física. Essa prática é adotada em vários países e têm conseguido reduzir a taxa do uso de automóveis trazendo benefícios para os indivíduos e as instituições propiciando o aumento da produtividade e promoção da mobilidade ativa, inclusive à saúde (ARUWAJOYE; TACO, 2019).

Novas administrações organizacionais geraram efeitos contraditórios sobre a natureza do trabalho. Níveis mais altos de colaboração remota entre trabalhadores de alta tecnologia são acompanhados por sua nomadicidade, ou seja, sua capacidade de se conectar em locais diferentes, mover-se espacialmente e digitalmente (ABRAMOVITZ; DAVID, 1996). Os

trabalhadores móveis do conhecimento estão incluídos em regimes de emprego onde o trabalho é cada vez mais episódico, autônomo e desprotegido, ou em linguagem neutra, “flexível” (D'ANDREA; GRAY, 2013).

A economia do conhecimento surgiu dentro do atual sistema global capitalista flexível que interliga remotamente indústrias em regiões distantes, usando a tecnologia da informação como componente básico dos processos produtivos. Porém esses regimes econômico-tecnológicos também intensificaram os ritmos e controles de trabalho, minando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal de maneira involuntária, incontrolável e exploradora, como frequentemente experimentado por profissionais qualificados (D'ANDREA; GRAY, 2013).

Os profissionais não esperam mais desenvolver carreira na mesma organização até a aposentadoria, em vez disso, tornam-se intempestivos, muitas vezes de formas indesejadas: longas viagens, viagens excessivas, conectividade onipresente, multitarefas, promoções incertas, insegurança no emprego, muitas das quais relacionadas ao fenômeno da troca de emprego (D'ANDREA; GRAY, 2013).

Mobilidade corporativa está ligada ao turismo de negócio. Dentre as segmentações da atividade turística, a mobilidade corporativa refere-se ao ir e vir de pessoas com os meios e recursos necessários para que isso aconteça e realizadas por pessoas de negócios, representantes de empresas e pagas por elas (GUIZI; WADA; GÂNDARA 2016). Turismo de negócio significa o conjunto de atividades de visitação praticado fora da residência das pessoas que viajam com a finalidade de realizar negócios, cumprir tarefas profissionais, participar de eventos ou *networking* para gerar futuros negócios (BRAGA, 2006).

As viagens de negócios, entre outras coisas, são utilizadas para: participar de reuniões de empresas ou sessões de treinamento; visitar clientes para fechar negócios, apresentar propostas de negócios ou fornecer suporte ao produto; participar de feiras / conferências comerciais; e visitar subcontratados e fornecedores para monitorar o controle de qualidade ou negociar novos negócios. (BEAVERSTOCK *et al.*, 2010).

Wada (2009) cita três atividades principais desenvolvidas durante viagens corporativas: viagens para negócios, visitação de parceiros comerciais, e outros *players* de importância para o mercado de atuação da empresa. Incluem-se também nas motivações da mobilidade corporativa eventos corporativos, que se caracterizam pela reunião de pessoas em um único lugar em dia e horários definidos e as viagens de incentivo, as quais se caracterizam por deslocamentos de pessoas para ações motivacionais, promocionais ou treinamentos sejam eles para funcionários, parceiros ou para clientes.

Viagens corporativas são normalmente efetuadas por colaboradores, profissionais terceirizados ou convidados de pessoas jurídicas, pagas pelas empresas, com objetivos profissionais ou decorrentes deles (MARTINS; JR MURAD, 2019). São divididos em:

- a) Viagens individuais: feitas por profissionais individualmente;
- b) Eventos corporativos: treinamentos, reuniões, ações de marketing, convenções, viagens de incentivo, entre outros.

No Brasil, o mercado de viagens corporativas é uma parte importante e representa uma grande fatia de mercado do turismo, mas somente em 2015 passou a ser reconhecido pelo Ministério do Turismo como um nicho com particularidades específicas, que precisa de um olhar e tratamento diferente do turismo de lazer (MARTINS; JR MURAD, 2019).

Segundo o *World Travel & Tourism Concil* (WTTC, 2021), na última década, viagens e turismo tem sido um importante impulsionador para a criação de empregos e um motor dinâmico de oportunidades de emprego. Em 2019, o setor apoiou 334 milhões de empregos e foi responsável pela criação de um em cada quatro de todos os novos empregos em todo o mundo entre 2014-2019.

Antes da pandemia de COVID-19, as viagens e turismo, incluindo seus impactos diretos, indiretos e induzidos, representavam 10,6% de todos os empregos e 10,4% do PIB global (US\$ 9,17 trilhões). Enquanto isso, os gastos dos visitantes internacionais somaram US\$ 1,7 trilhão em 2019, 6,8% do total das exportações e 27,4% das exportações globais de serviços (WTTC, 2021).

Os Indicadores Econômicos das Viagens Corporativas (IEVC) foram divulgados em fevereiro de 2014 durante o *Latin American Corporate Travel Experience* (LACTE). Segundo a ABEOC, Associação Brasileira de Empresas e Eventos, as receitas com viagens corporativas cresceram 13,83% alcançando o montante de R\$ 36,79 bilhões, ante os R\$ 32,31 bilhões de 2012. Já houve em 2012 um crescimento de 12,88%, em relação a 2011, que foi de R\$ 28,62 bilhões segundo dados do IEVC. O gasto deste segmento com hospedagem, alimentação, locação de automóveis, agenciamento e tecnologia, itens que compõem o IEVC se for analisado a partir de 2006, a alta é de 80,17% até o ano de 2013 (PANROTAS, 2013).

O professor Hildemar Brasil, economista, mestre e doutor pela Universidade de São Paulo, coordenador e pesquisador dos Indicadores Econômicos das Viagens Corporativas – IEVC (2006-2016) destacou a importância do viajante corporativo. “Em momentos conturbados para a economia, o setor corporativo continua a viajar, tanto é que, se excluirmos este segmento, os números da receita das viagens como um todo caem pela metade.” (PANROTAS, 2013).

No intervalo de 2015 e 2016, o produto interno bruto brasileiro recuou 7,26% segundo dados do IBGE, e, a taxa de desocupação passou de 6,8% para 11,5% marcando um forte desemprego da classe trabalhadora brasileira. Neste contexto recessivo o IEVC apresentou queda de 3,60% em 2015 e 5,11% em 2016 perfazendo no acumulado temporal uma retração de 8,53% das receitas brutas nominais. Do ponto de vista comparativo aos demais segmentos das viagens e turismo da economia brasileira, os setores produtivos das viagens corporativas em 2016 continuavam a liderar a fatia do mercado com 54,15% do total, seguido pelas viagens internacionais receptivas (29,13%) e o turismo doméstico e lazer (14,05%) (BRASIL; LUCCHESI, 2017).

Segundo dados da Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORP, 2021), as atividades ligadas ao turismo no Brasil cresceram em vendas 6,6% em 2017, 15,7% em 2018 e 9,5% em 2019 quando comparado aos anos anteriores. Já em 2020, quando se deu início a pandemia de COVID-19, as vendas tiveram uma queda de 67,4%.

Os números do IEVC, organizado pela Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (ALAGEV, 2021), mostram que, em 2016, o mercado de viagens corporativas movimentou R\$ 78,1 bilhões. O mercado de viagens corporativas representa 74,5% do faturamento do turismo nacional ou R\$ 43,4 bilhões por ano, conforme o IEVC, feita pela ALAGEV (MARTINS; JR MURAD, 2019).

A pesquisa anual mais recente do WTTC feita em março de 2021 incluiu 185 países e economias de 25 regiões do mundo e revela toda a extensão e significado da crise pandêmica para o setor em 2020.

- O setor de viagens e turismo sofreu uma perda de quase US\$ 4,5 trilhões para chegar a US\$ 4,67 trilhões em 2020, com a contribuição para o PIB caindo em impressionantes 49,1% em relação a 2019 e a um declínio de 3,7% em relação ao PIB da economia global em 2020.
- Em 2020, 62 milhões de empregos foram perdidos, representando uma queda de 18,5%, deixando apenas 272 milhões empregados em todo o setor globalmente, em comparação com 334 milhões em 2019. Esta redução de 18,5% foi sentida principalmente pelas pequenas e médias empresas que representam 80% de todos os negócios globais do setor.
- Os gastos dos visitantes domésticos diminuíram 45%, enquanto os gastos dos visitantes internacionais caíram impressionantes 69,4%. Isso fez com que os gastos dos visitantes domésticos ganhassem a parcela dos gastos gerais com viagens e turismo de 72% do total em 2019 para 82% em 2020.

- Os gastos com lazer diminuiram 49,4%, uma queda menor do que os gastos com viagens de negócios que caíram 61%.

A ameaça de perda de empregos persiste, pois, muitos empregos são atualmente suportados por esquemas de retenção do governo e horas reduzidas, que sem uma recuperação total de viagens e turismo podem ser perdidas. Porém, a pesquisa mostra que, se a mobilidade internacional e as viagens forem retomadas até junho de 2021, os 62 milhões de empregos perdidos em 2020 podem retornar antes do final de 2022, impulsionando a recuperação econômica global (WTTC, 2021).

Os números da pesquisa mostram que no Brasil o setor de viagens e turismo sofreu uma retração de 32,6% de um total de US\$ 115,7 bilhões em 2019, para US\$ 78 bilhões em 2020, o que equivale a uma queda de 2,2% do PIB nacional (7,7% em 2019 e 5,5% em 2020). Desse valor total em 2020, 94,4% foram gastos no mercado doméstico e somente 5,6% no mercado internacional, o que equivale a uma mudança nos gastos e uma redução de 35,6% no doméstico e 39,1% no internacional (WTTC, 2021).

Estima-se que o mercado de viagens corporativas atinja US\$ 2 trilhões até 2028, sendo avaliado em US\$ 695,9 bilhões em 2020. Isso equivale a uma taxa de crescimento anual de 13,2% a partir de 2021 até o ano em questão. O estudo indica que esse crescimento será impulsionado pelo processo de retomada da indústria e a necessidade de conciliar negócios com lazer, além da expansão do mercado de viagens e turismo, aumento das iniciativas governamentais para o desenvolvimento de reuniões, incentivos, conferências e eventos, conhecido como segmento MICE (*Meetings, Incentives, Conventions & Exhibitions*) e aumento da globalização das empresas (MERCADO&EVENTOS, 2022).

Dados recentes do Levantamento de Viagens Corporativas (LVC), criada pela FecomercioSP em parceria com a ALAGEV, mostrou que o setor de viagens corporativas movimentou R\$ 9,5 bilhões em novembro de 2022, alta de 29,4% em relação ao mesmo período do ano anterior. No acumulado de janeiro à novembro de 2022, o total chega a R\$ 86,6 bilhões, 90% a mais que em 2021 (MERCADO&EVENTOS, 2022).

3.3. Stakeholders

O termo *stakeholders* é muito frequente na linguagem corporativa, de negócios e planejamentos estratégicos. A partir dos estudos de Freeman em 1984, o conceito é mais valorizado e tem contribuído diretamente na formação empresarial. Anteriormente, as empresas trabalhavam apenas com foco nos resultados, visando o lucro, sem se atentar com todos os

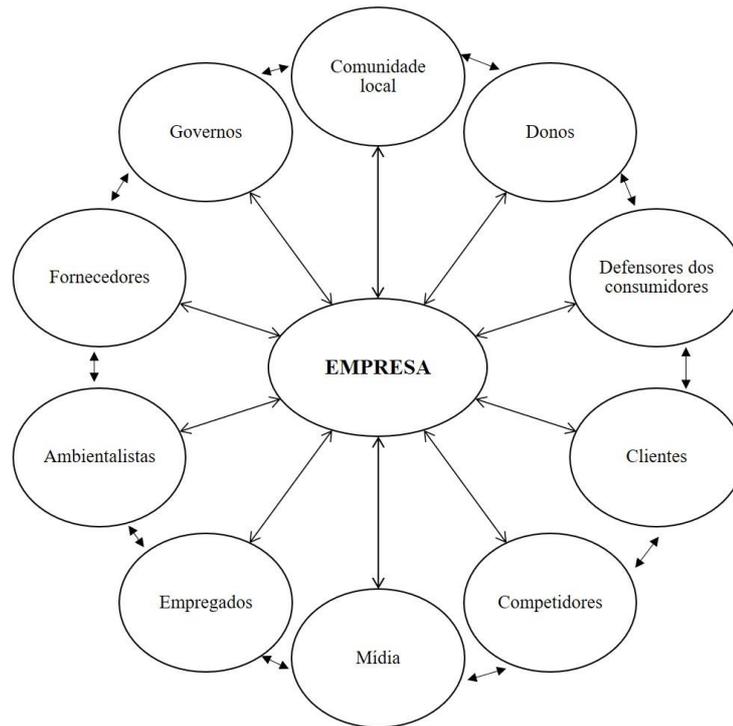
envolvidos na organização. O relacionamento era apenas entre fornecedores de matéria-prima, empresa responsável pela venda do produto final e consumidor (FREEMAN, 1984).

A definição clássica de *stakeholder* é “um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da organização” (FREEMAN, 1984, p. 25). Inclui tanto quem investe financeiramente na empresa, quanto àquele que influencia de outras formas ou simplesmente sofre as consequências das ações organizacionais. *Stakeholders* são entidades sociais, individuais ou coletivas, que têm algum tipo de influência capaz de afetar a realização dos objetivos da empresa (TEIXEIRA; DOMENICO, 2008).

Freeman (1984) categorizou os *stakeholders* entre aqueles que causam mudanças internas à empresa, como investidores, acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, e outros grupos que geram mudanças no ambiente externo, mas que influenciam ou podem influenciar a empresa, tais como o governo, concorrência, serviço de proteção ao consumidor e a comunidade de uma forma mais abrangente.

Cada um desses grupos tem um papel vital no sucesso dos negócios da empresa, levando em conta todos os grupos ou indivíduos que afetam, podem afetar ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais. O modelo criado por Freeman (1984) foi chamado de “Gestão dos *Stakeholders*”. A figura 8 simplifica esse modelo, uma vez que cada grupo de interesse pode ser dividido em várias outras categorias menores, pois nem todos os funcionários são iguais e os governos tampouco agem da mesma maneira.

Figura 8: Gestão dos *Stakeholders*



Fonte: Freeman (1984, p.26), adaptada e traduzida pelo autor.

Clarkson (1995) propõe a divisão entre *stakeholders* primários e secundários. Um grupo de *stakeholders* primários é aquele que sem sua participação contínua na empresa, ela não se mantém em funcionamento e não sobrevive. São as principais partes interessadas e normalmente são compostos por acionistas e investidores, funcionários, clientes e fornecedores, juntamente com o que é definido como o grupo de *stakeholders* públicos: os governos e comunidades que fornecem infraestruturas e mercados, cujas leis e regulamentos devem ser obedecidos, e aos quais podem ser devidos impostos e outras obrigações. Existe um alto nível de interdependência entre a empresa e seus *stakeholders* primários. Grupos de *stakeholders* secundários são aqueles que não estão envolvidos em transações com a corporação e não são essenciais para sua sobrevivência. A mídia e uma ampla gama de grupos de interesses especiais são consideradas *stakeholders* secundários

A visão tradicional focava principalmente nos resultados, visando o lucro, e nas mudanças vividas pelas organizações, tanto internas quanto externas. O modelo de organização, como uma mera entidade de compra de recursos e venda de produtos, não era mais apropriado (FREEMAN, 1984). As organizações se tornaram mais complexas e com a mudança do ambiente organizacional, a Teoria dos *Stakeholders* ganhou força na identificação e relacionamentos entre os diferentes atores organizacionais (CINTRA *et al.*, 2015).

As origens da Teoria dos *Stakeholders* baseiam-se em quatro ciências fundamentais: sociologia, economia, política e ética, especialmente na literatura do Planejamento Corporativo,

da Teoria dos Sistemas, da Responsabilidade Social Corporativa, e da Teoria das Organizações (MAINARDES et.al, 2011). Essa teoria tem relevância para gestão estratégica, de recursos humanos, de saúde, de sistemas de tecnologia da informação e financeira, além de pesquisa e desenvolvimento, marketing, produção, ética organizacional, governança corporativa, desempenho empresarial, entre outros. Embora não seja a principal teoria em nenhum desses campos, fornece um meio de combinar questões éticas com ambientes operacionais complexos e proteger detalhes dentro de uma visão geral (CARROLL, 1994).

Para Donaldson e Preston (1995) a Teoria dos *Stakeholders* pode ser apresentada e usada de várias maneiras que são bastante distintas e envolvem metodologias, tipos de evidências e critérios de avaliação muito diferentes. Três tipos de uso são essenciais para análise:

- ✓ Descritivo-empírico: usada para descrever, e às vezes para explicar, características e comportamentos corporativos específicos, contendo valores intrínsecos. Reflete e explicam os estados passados, presentes e futuros das empresas e seus *stakeholders*. A descrição simples é comum e desejável na exploração de novas áreas e geralmente se expande para gerar proposições explicativas e preditivas.
- ✓ Instrumental: usada para identificar as conexões, ou falta de conexões, entre a gestão dos *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos tradicionais (por exemplo, lucratividade e crescimento). O uso instrumental geralmente não chega a explorar as ligações específicas entre causa (gestão dos *stakeholders*) e efeito (desempenho corporativo) em detalhes, mas tal ligação é certamente implícita.
- ✓ Normativo: usada para interpretar a função da corporação, incluindo a identificação de diretrizes morais ou filosóficas para a operação e gestão de corporações. A correspondência entre a teoria e os fatos observados da vida corporativa não é uma questão significativa, nem é a associação entre gerenciamento de *stakeholders* e medidas convencionais de desempenho; é um teste crítico. Em vez disso, uma teoria normativa tenta interpretar a função e oferecer orientação sobre a corporação de propriedade do investidor com base em alguns princípios morais ou filosóficos subjacentes.

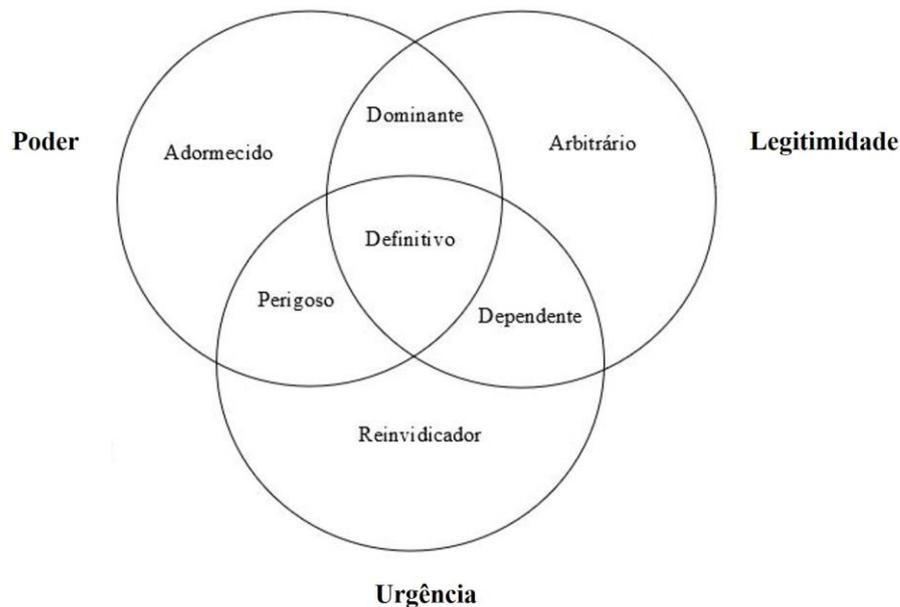
Para Mitchell *et al.* (1997), pessoas, grupos, bairros, organizações, instituições, sociedades e até mesmo o ambiente natural são geralmente considerados como *stakeholders* reais ou potenciais. Eles propõem que as classes *stakeholders* podem ser identificadas por sua posse ou posse atribuída de um, dois ou todos os três dos seguintes atributos: poder para influenciar a empresa, a legitimidade do relacionamento com a empresa e a urgência da reivindicação sobre a empresa. Essa teoria produz uma tipologia abrangente de *stakeholders*

com base no pressuposto normativo de que essas variáveis definem o campo de entidades que os gestores devem prestar atenção.

Uma parte de uma relação tem poder, na medida em que tem ou pode obter acesso a meios coercitivos, utilitários ou normativos para impor sua vontade no relacionamento, porém é um acesso variável pode ser adquirido ou perdido, pois o poder é transitório e não um estado estacionário. A legitimidade implica a um bem social desejável, que é algo maior e mais compartilhado do que uma auto percepção, que pode ser definido e negociado de forma diferente em vários níveis de organização social. Por fim, a urgência existe quando um relacionamento ou reclamação é de natureza urgente, importante ou crítico para o *stakeholder*. As reivindicações exigem atenção imediata e propõe dinamismo na identificação sistemática dos mesmos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Os autores propõem o modelo de saliência dos *stakeholders* apresentado na figura 9. Classificam os *stakeholders* em latentes, que possuem apenas um dos atributos de identificação (adormecido, reivindicador e arbitrário), *stakeholders* expectantes, os quais são constituídos pelos que possuem dois atributos (dominante, perigoso e dependente) e *stakeholders* definitivos, o qual possui todos os três atributos de identificação (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Figura 9: Modelo de Saliência dos *Stakeholders*



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p.872), adaptada pelo autor.

- *Stakeholder* Adormecido: o atributo relevante é poder e exerce imposição para realizar sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e seu poder não

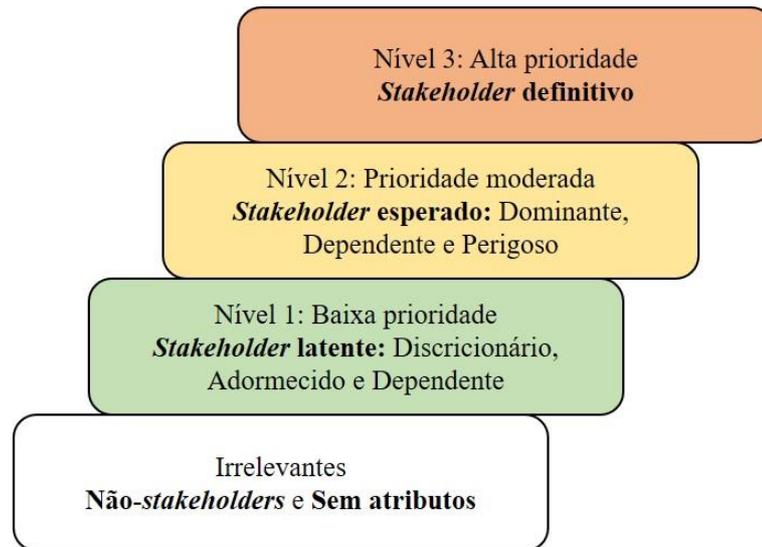
tem utilidade. Tem pouca ou nenhuma interação com a empresa, no entanto, devido ao seu potencial para adquirir um segundo atributo, a gestão deve permanecer atenta.

- *Stakeholder* Arbitrário: possui o atributo de legitimidade, mas não têm poder de influenciar a empresa e nem reclamações urgentes. Grupo particularmente interessante em responsabilidade social corporativa e desempenho.
- *Stakeholder* Reivindicador: o único atributo relevante é a urgência e não há poder nem legitimidade. Não intervém tanto no crescimento da empresa, entretanto as empresas devem ficar atentas quanto ao potencial para conseguir um segundo atributo.
- *Stakeholder* Dominante: na situação em que é poderoso e legítimo, sua influência na empresa é assegurada. Espera e recebe atenção e dedicação da empresa, mas não são o conjunto completo de *stakeholders* com as quais os gerentes devem se relacionar.
- *Stakeholder* Dependente: compreende em dois atributos, urgência e legitimidade, porém, depende de outro *stakeholder* para obter o poder necessário para realizar sua vontade. Como o poder nessa relação não é recíproco, seu exercício é regido por meio da defesa do outro *stakeholder* ou por meio da orientação de valores internos de gestão.
- *Stakeholder* Perigoso: conta com os atributos de poder e urgência e será um *stakeholder* coercitivo e possivelmente violento, tornando-o literalmente perigoso para a empresa. Importante reconhecê-lo para evitar coerção, autoritarismo e manter a civilidade.
- *Stakeholder* Definitivo: possui os três atributos de poder, legitimidade e urgência. Importante tratá-lo com prioridade e ter atenção dedicada a esse *stakeholder*.

Esse modelo de saliência apresenta três vantagens: é político, considerando a organização como resultado de interesses conflitantes e desiguais; é operacional, qualificando os *stakeholders* e é dinâmico, pois contempla mudanças de interesses no espaço-tempo social. O modelo sugere que o comportamento estratégico de uma organização está sujeito a diversos grupos localizados em seu ambiente, visto que suas estratégias devem atender às necessidades desses grupos de acordo com sua respectiva importância (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011).

Dentro da classificação de Mitchell *et al.* (1997), Friedman e Miles (2006 apud DELGADO, 2011) afirma que determinados *stakeholders* tem a possibilidade de causar mais ou menos impactos à organização do que outros, conforme pode ser visto na figura 10.

Figura 10: Nível de prioridade dos *Stakeholders*



Fonte: Delgado (2011, p.33), adaptada pelo autor.

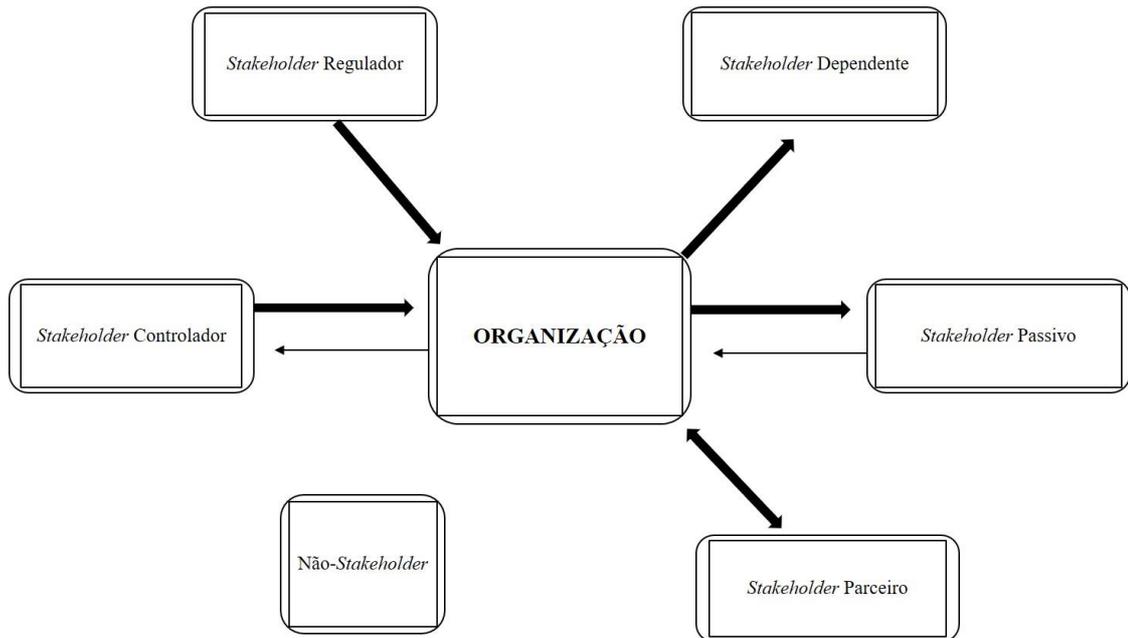
Os *stakeholders* definitivos possuem três atributos de identificação e são considerados os mais importantes, tem alta prioridade, seguido dos que possuem dois atributos e tem prioridade moderada (*stakeholder* esperado), dos que possuem apenas um atributo com baixa prioridade (*stakeholders* latentes) e por fim os que são irrelevantes já que não possuem atributos e os que não são considerados *stakeholders* (DELGADO, 2011).

Com o objetivo de desenvolver uma nova proposta de classificação por importância dos *stakeholders* de uma organização, Mainardes et al. (2011) utilizou-se do método proposto por Whetten (1989) que estabelece quatro elementos essenciais e formaram a base do modelo novo proposto. Fatores (ou variáveis, constructos, conceitos): (1) relação entre os fatores, (2) dinâmicas que justificam a seleção dos fatores, (3) relações de causalidade entre fatores, e (4) fatores temporais e contextuais que delimitam o modelo, determinam o alcance e a extensão do modelo.

Um fator único compõe o modelo, a influência mútua entre o *stakeholder* e a organização, diferente do modelo de saliência dos *stakeholders* proposto por Mitchell et al. (1997), que estabelece três fatores (poder, legitimidade e urgência) para classificar por importância os *stakeholders* da organização o que torna mais complexo e de difícil mensuração (MAINARDES et al., 2011).

Os *stakeholders* podem ser classificados em cinco tipos de acordo Mainardes et al. (2011) e representado na figura 11. A espessura das flechas determina a força da influência entre as partes.

Figura 11: Relações de influência entre a organização e seus *Stakeholders*



Fonte: Mainardes *et al.* (2011, p.9), adaptada pelo autor.

- *Stakeholder* Regulador: sua influência sobre a organização leva a determinar as ações da própria organização, independente da organização querer ou não, pois esta não tem possibilidade de influenciar as decisões do *stakeholder*.
- *Stakeholder* Controlador: *stakeholder* quem comanda as relações entre ele e a organização por possuírem mais influência sobre a organização do que o inverso.
- *Stakeholder* Parceiro: a influência equilibrada entre as partes, sem que um ou outro tenha mais influência, faz com que organização e *stakeholder* atuem em conjunto.
- *Stakeholder* Passivo: é a organização quem comanda as relações com o *stakeholder*, que aceita as decisões da organização, porque a influência pende para o lado da organização.
- *Stakeholder* Dependente: sem poder influenciar a organização, o *stakeholder*, sem ter praticamente nenhuma influência, depende da organização para suprir suas demandas.
- Não-*stakeholder*: ele e a organização não se influenciam.

A principal limitação do modelo envolve a medida de percepções de influência, pois estas podem variar com o tempo, o que exige que as medições sejam realizadas com certa frequência para a organização poder se ajustar às novas demandas, bem como eliminar demandas que deixaram de ser importantes, e assim sucessivamente. Outra limitação é medir a influência dos *stakeholders* a partir do ponto de vista dos gestores organizacionais, pois é necessário que eles avaliem adequadamente a influência de cada relação entre a organização e o *stakeholder* (MAINARDES *et al.*, 2011).

Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) desenvolveram um modelo de identificação e avaliação dos *stakeholders* e baseia-se em três etapas: identificação prévia de *stakeholders* potenciais, categorização e priorização.

1. Identificação de *stakeholders* potenciais: são elencados quatro subgrupos: aqueles que são influenciados ou influenciam as ações através dos inputs; outputs; operações internas e macro ambiente. Por meio do processo de *brainstorming*, os gestores listam quais são os atores que podem, direta ou indiretamente, influenciar a organização. Esta etapa do processo deve privilegiar a “quantidade” de *stakeholders*, sem se preocupar com a “qualidade” dos mesmos que será feito nas próximas etapas.
2. Categorização de *stakeholders*: nesta etapa é feita uma revisão da adaptação apresentada do modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997) e criam-se critérios para as três dimensões: a) Poder: critério vai desde a escala de força física (utilização de meios coercitivos), até o reconhecimento e estima (meios simbólicos); b) Legitimidade: critério mensurado pela matriz de “desejabilidade”, na qual os *stakeholders* devem atribuir valores de um (ações percebidas como indesejáveis) a cinco (ações percebidas como altamente desejáveis); e c) Urgência: avaliada quanto às pressões de tempo e criticidade das demandas do ator. Definido de forma semelhante à legitimidade, com uma escala de mensuração que varia de um (total aceitação do atraso) até cinco (não aceitação de atraso).
3. Priorização: os eixos Poder, Legitimidade e Urgência podem ter escalas gráficas que permitam a localização de pontos referentes aos valores de cada dos atores e o resultado demonstra quais deles serão priorizados nas ações da organização como pode ser visto na tabela 5.

Tabela 5 – Matriz de classificação

	Grau de Poder dos atores - GP	Grau de Legitimidade dos atores - GL	Grau de Urgência Total - GU
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8), adaptada pelo autor.

A classificação de cada *stakeholders* se dá em função do score obtido segundo as três dimensões (GP, GL e GU) e sua comparação em relação à constante de criticidade k. Portanto, um ator que obtém score superior a k nas três dimensões é considerado um *stakeholder* definitivo; quem obtém score superior a k em duas dimensões é considerado um *stakeholder*

expectante e o ator que obtém escore superior a k em apenas uma das três dimensões é considerado um *stakeholder* latente. Não são considerados *stakeholders* os atores que obtém escore inferior a k nas três dimensões de análise (ALMEIDA; FONTE FILHO; MARTINS, 2000) como demonstrado na tabela 6.

Tabela 6 – Combinações de escores e categorias de *Stakeholders*

$GP \geq k; GU < k, GL < k$	Discricionário
$GP < k; GU \geq k, GL < k$	Exigente
$GP < k; GU < k, GL \geq k$	Adormecido
$GP \geq k; GU \geq k, GL < k$	Perigoso
$GP \geq k; GU < k, GL \geq k$	Dominante
$GP < k; GU \geq k, GL \geq k$	Dependente
$GP \geq k; GU \geq k, GL \geq k$	Definitivo
$GP < k; GU < k, GL < k$	Irrelevante (<i>não-stakeholders</i>)

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8), adaptada pelo autor.

Este modelo é adaptado do originalmente proposto Mitchell et al. (1997), porém adota uma visão pluralista da organização, considerando seus objetivos como uma resultante de interesses desiguais e eventualmente conflitantes. Apresenta como vantagem uma visão dinâmica, ao assumir que nem todos os atores tem desejo de exercer seu poder em todos os momentos (ALMEIDA; FONTE FILHO; MARTINS, 2000).

4. COMPETITIVIDADE E VIAGEM DE INCENTIVO

Neste próximo capítulo serão tratados os principais conceitos de competitividade e viagens de incentivo. A fundamentação de competitividade se deu por meio, principalmente, de livros e artigos científicos publicados em periódicos por autores que discorrem sobre o assunto. Porém para o tema viagens de incentivo, que é pouco discutido em bibliografias, foi baseado sobretudo em órgãos públicos, fundações e associações do turismo, revistas do setor e pesquisas de mercado.

4.1. Competitividade

Competitividade é o conjunto de ações realizadas por uma organização no seu negócio para se tornar superior aos seus concorrentes. A estratégia adotada pelas organizações é de oferecer alta qualidade e excelência em serviços para a obtenção da vantagem competitiva (STALK; EVANS; SCHULMAN, 1992). Esta vantagem pode ser adquirida por vários meios, como a diferenciação no preço, na qualidade, na capacidade de distribuição, tecnologia utilizada, entre outros fatores (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Competitividade são estratégias para as organizações conseguirem um diferencial perante os concorrentes e o papel fundamental da liderança para desenvolver estratégias claras, realizando *trade-offs* (o aumento de uma coisa requer a diminuição de outra) para que a empresa não seja levada à imitação e alcance a rentabilidade/lucratividade sustentável (PORTER, 1996). É a posse das capacidades necessárias para o crescimento econômico sustentado em um ambiente de seleção internacionalmente competitivo, no qual existem outros (países, *clusters*, empresas) que possuem um conjunto equivalente, porém diferenciado, de capacidades próprias. É sobre a maneira pela qual o padrão do comércio internacional evolui ao longo do tempo para refletir os padrões em mudança de capacidades e, portanto, vantagem competitiva (CANTWELL, 2005).

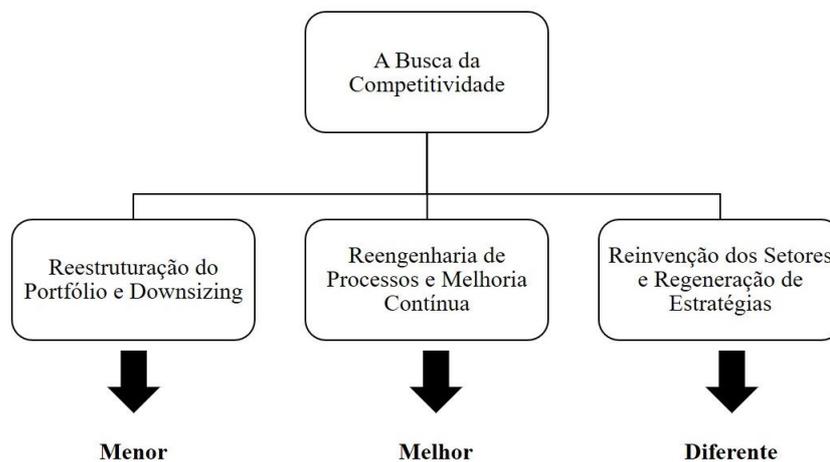
Haguenauer (1989) e Kupfer (1992) organizam os vários conceitos de competitividade em duas vertentes. A primeira sendo a competitividade como desempenho da empresa ou produto e relacionada com a participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma empresa em um momento do tempo. É medida pela eficácia ou posição no mercado, principalmente pelo volume das exportações da empresa ou conjunto de empresas (indústria) no comércio internacional. Os indicadores para avaliação abrangem não só as condições de produção como todos os fatores que inibem ou ampliam as exportações de produtos ou serviços, como as políticas cambial e comercial, a eficiência dos canais de comercialização e dos sistemas

de financiamento, acordos internacionais (entre países ou empresas), entre outros. Nesta visão, é a demanda do mercado que ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, definirá a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado.

A segunda vertente é vista como eficiência através da relação insumo-produto praticada pela empresa na capacidade de ela converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. A competitividade se expressa através da produtividade e da qualidade em relação aos concorrentes no que se referem a preço, tecnologia, salários, e produtividade relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da empresa/indústria perante a concorrência. Por esta visão, a competitividade é determinada pela capacidade do produtor de escolher quais técnicas utilizar, de acordo com as limitações de seus recursos, principalmente os financeiros, tecnológicos e gerenciais (HAGUENAUER, 1989; KUPFER, 1992).

Hamel e Prahalad (1995) evidenciam que não é suficiente uma empresa diminuir seu tamanho e aumentar sua eficiência e rapidez, por mais que são tarefas de extrema importância, mas também precisa ser capaz de reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar o setor, ou seja, a empresa precisa ser capaz de ser diferente. Os autores analisam o desafio e busca da competitividade em três níveis de acordo com a figura 12:

Figura 12: Busca da competitividade



Fonte: Hamel e Prahalad (1995, p. 18), adaptada pelo autor.

A reestruturação de portfólio e de *downsizing* são normalmente ações rápidas implementadas pelas organizações para reduzirem seu porte e custos. Sem essa fundamental avaliação, a empresa será surpreendida no futuro, pois a defesa da posição atual de liderança não substitui a criação da futura liderança. A reengenharia de processos e as melhorias

contínuas permitem às organizações realizarem as atuais atividades de forma mais eficiente. Domina grande parte da agenda da alta gerência em muitas empresas, mas também precisam ser capazes de fazer a reengenharia de seu setor. Para ampliar a liderança, a empresa precisa se reinventar, para reinventar a liderança, precisa reinventar o setor e para reinventar o setor, precisa regenerar suas estratégias. A reinvenção da indústria e a regeneração das estratégias possibilita às organizações a construção de seu futuro promissor. A principal tarefa da alta gerência é reinventar o setor para a empresa regenerar sua estratégia (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Para Porter (1986), o grau de concorrência de uma indústria/empresa depende de cinco forças competitivas básicas (ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, rivalidade entre os concorrentes) e o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro da organização que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido. Pelo ponto de vista estratégico da empresa, é necessário analisar cada força competitiva para saberem onde devem se posicionar e quanto mais equilibradas estiverem essas forças, em parte resultados de fatores externos e em parte de dentro do controle da companhia, melhor será a lucratividade da empresa.

Barney e Hesterly (2007) exploram a visão baseada em recursos (VBR) que é uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam. Os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e programar suas estratégias, já as capacidades são um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidos também como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Os recursos e capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro categorias:

- Recursos financeiros: incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e programar estratégias como dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e de bancos, além de lucros retidos anteriormente.
- Recursos físicos: incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa, como planta e os equipamentos, localização geográfica, acesso à matéria-prima, tecnologias e robôs utilizados na produção e depósitos automatizados.
- Recursos individuais: atributo individual dos recursos humanos e incluem treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários em uma empresa.

- Recursos organizacionais: atributo de grupos de pessoas e incluem a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas de planejamento, controle e coordenação, cultura e reputação, relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.

É possível desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar todos os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir como também o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas. A principal ferramenta para analisar as forças e fraquezas internas de uma empresa é o chamado modelo VRIO. Este modelo diz respeito a quatro questões que deve levantar sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

- Valor: os recursos e capacidades de uma empresa são valiosos quando lhe permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas; são as forças de uma empresa. Já quando esses recursos e capacidades não são valiosos, serão as fraquezas da empresa e uma maneira de identifica-los é examinar a cadeia de valor da organização.
- Raridade: recursos e capacidades são controlados apenas por um pequeno número de empresas. Valiosos e comuns (não raros), podem ser fontes de paridade competitiva, porém deixar de investir nesses recursos pode criar desvantagem competitiva para uma empresa. Recursos valiosos e raros pode ser no mínimo, uma fonte de vantagem competitiva temporária.
- Imitabilidade: recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A imitação pode acontecer por meio da duplicação direta ou por substituição e existem pelo menos quatro razões para que esses recursos e capacidades da organização sejam custosos de imitar: circunstâncias históricas únicas, ambiguidade causal, recursos e capacidades socialmente complexos e patentes.
- Organização: consiste da estrutura formal de reporte da empresa, de seus processos de controle formais e informais e de sua política de remuneração. Esses recursos são complementares, pois raramente serão fontes de vantagem competitiva individualmente.

Tabela 7 – Perguntas necessárias para aplicar o modelo VRIO

1. A questão do valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2. A questão da raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
3. A questão da imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4. A questão da organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hersterly (2007, p. 67) adaptada pelo autor.

A responsabilidade de criar, nutrir e explorar recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar para obter vantagem competitiva não é somente da alta gerência, mas recai sobre todos os funcionários da empresa. Além disso, se uma organização está considerando a entrada em um mercado mais competitivo (internacional) que seu mercado doméstico, é provável que o que constituía recursos valiosos, raros e custosos de imitar no mercado nacional, será menos valioso, raro e de difícil imitação em um mercado geográfico novo e mais competitivo (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para as empresas alcançarem o sucesso competitivo, precisam de uma teoria estratégica que vincule as circunstâncias ambientais e o comportamento da empresa aos resultados do mercado. Importante que a organização possua uma estratégia competitiva clara e objetiva para criar seu diferencial perante os concorrentes do setor (PORTER, 1991). A capacidade de competição de uma organização depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas como pensar o novo, considerar ideias e soluções que ainda não são conhecidas e estes processos assumem um papel importante em termos de obtenção de vantagem competitiva (ROMAN *et al.*, 2012).

O levantamento de artigos científicos feito por Roman *et al.* (2012) sobre temas relacionados à competitividade, produtividade, eficiência, desempenho e performance organizacional encontrou quinze grupos de fatores de competitividade organizacional: (1) Alianças Estratégicas, (2) Capital Humano, (3) Confiabilidade, (4) Conhecimento, (5) Custo, (6) Fatores Culturais, (7) Flexibilidade, (8) Inovação, (9) Qualidade, (10) Rapidez, (11) Relacionamento com Clientes, (12) Responsabilidade Social, (13) Sistemas de Controle, (14) Técnicas de Produção e (15) Tecnologias da Informação e Comunicação. Esses fatores podem constituir a base para o desenvolvimento das direções estratégicas organizacionais e formulação de ferramentas de gestão que possibilitem o diagnóstico e a identificação de ações de

aperfeiçoamento do desempenho, considerando as particularidades de cada empresa e do mercado em que estão inseridas.

Para Phillips e Moutinho (2014), o planejamento estratégico continua sendo uma das ferramentas de gestão mais populares, mas os desenvolvimentos teóricos e empíricos na literatura acadêmica têm sido um processo lento. Os autores fizeram um estudo para preencher essa lacuna e fornecer uma revisão atualizada da pesquisa de planejamento estratégico em hotelaria e turismo e usar as descobertas para identificar as implicações para o rigor acadêmico e a relevância do profissional.

A escassez de pesquisas de planejamento estratégico em turismo é pelos seguintes fatores: a formação dos pesquisadores de turismo tende a ser dominada por geógrafos, antropólogos, psicólogos e sociólogos; as organizações de turismo tendem a ser micro e pequenas empresas; portanto, a administração dessas empresas se concentra principalmente nas questões operacionais e tem pouco tempo para o planejamento estratégico; os acadêmicos do turismo têm um papel a desempenhar no avanço do conhecimento para uma ampla gama de *stakeholders*, que inclui as empresas e a sociedade; o ambiente turístico é altamente suscetível a mudanças, o que dificulta a implementação de planos estratégicos e a pesquisa em turismo tem se concentrado no planejamento regional e no planejamento e desenvolvimento sustentável, o que pode oferecer uma perspectiva de alternativa para obtenção de vantagem competitiva (PHILLIPS; MOUTINHO, 2014).

Para entender a competitividade dos destinos turísticos, Crouch e Ritchie (1999) fundamentam ser apropriado considerar tanto os elementos básicos da vantagem comparativa quanto os elementos mais avançados que constituem a vantagem competitiva. Os recursos que compõem a dotação de fatores de um destino mudam ao longo do tempo, alterando a vantagem comparativa de um destino. Onde as vantagens comparativas constituem os recursos disponíveis para um destino, as vantagens competitivas referem-se à capacidade do destino de usar esses recursos de forma eficaz em longo prazo. Um destino dotado de uma riqueza de recursos pode não ser tão competitivo quanto um destino carente de recursos, mas que está utilizando o pouco que tem de forma muito mais eficaz.

O aumento da competitividade dos destinos, as constantes mudanças de comportamento e exigências dos consumidores, além da maior profissionalização dos agentes turísticos, resulta na aplicação de ferramentas de gestão estratégica capazes de aprimorar a competitividade turística, satisfazer os clientes e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos residentes. Um destino com intuito de tornar-se competitivo neste novo cenário necessita que seus objetivos de desenvolvimento sejam redefinidos (CERQUEIRA, 2008).

Os destinos que adotam a sustentabilidade do turismo como orientação para seu planejamento reconhecem que a competitividade é ilusória sem a sustentabilidade. A competitividade de um destino turístico se baseia na capacidade de oferecer experiências positivas às motivações dos turistas para a visita a um destino. E essas dependem da gama de atividades ou ofertas turísticas, da natureza global da paisagem, do clima, da segurança, da cultura e da história do destino, entre outras motivações que possibilitem a captação e retenção do turista no destino. Além disso, intenção clara de alcançar essa competitividade é aumentar o bem-estar dos moradores daquele destino em particular, a construção geral de bem-estar para incluir prosperidade econômica, gestão ambiental e qualidade de vida dos residentes (CROUCH; RITCHIE, 1999).

4.2. Viagem de Incentivo

O incentivo estimula os esforços individuais de maneira a sustentar um desempenho máximo na busca de um resultado de conjunto. De fato, os planos de incentivo têm também por meta a consecução de maiores resultados, porém mediante o oferecimento de um sonho, isto é, da materialização de um desejo cobiçado e que não pode ser adquirido com os recursos próprios do interessado (HUE, 1992).

O marketing de incentivo é a melhor ferramenta de solução imediata dos problemas das empresas. Excesso de estoque, vendas baixas ou a redução da procura por um produto específico, são alguns dos problemas da empresa que o marketing de incentivo ajuda a resolver. Cria-se um plano motivacional que acelera as vendas ou busque uma rápida solução para a situação ruim que a organização esteja passando. “Uma alternativa final, quando todo o restante não vai bem. É a ferramenta do ‘vai ou racha’ e tem crescido significativamente em função de sua efetividade, velocidade de resposta e da principal característica: auto pagável” (TORRES, 2000, p.8).

Em função da importância e da dificuldade dos resultados almejados, e dos consequentes esforços exigidos, os planos de incentivo podem apresentar diferentes modalidades quanto às fontes de motivação: a recompensa ou a contrapartida em espécie, em bem de certo valor, em vale do tipo top *Premium* ou ainda em viagem de incentivo (HUE, 1992).

Segundo a Associação de Marketing Promocional (AMPRO, 2021), as viagens de incentivo são normalmente premiações ou viagens de relacionamento feitas por empresas para seus funcionários, distribuidores, alta direção, clientes, entre outros *stakeholders*. São recompensas, geralmente finais, de alguma campanha que objetiva a excelência e qualidade.

As viagens de incentivo não são uma opção de compra do viajante e sim uma conquista. São totalmente diferentes de uma agência ou operadora de viagens regulares e sua principal característica é ser de caráter exclusivo, projetado e customizado especialmente para a empresa compradora e seus ganhadores.

Viagens de incentivo são aquelas que uma empresa oferece a empregados, vendedores, clientes ou outras pessoas com quem tenha relações. É parte de um programa de promoção de vendas ou de relações públicas de uma empresa, sendo gratuita sob condições estabelecidas antecipadamente (ANSARAH, 1999).

Para o Ministério do Turismo (MTUR, 2015), viagens de incentivo estão entre os presentes mais marcantes, pois o prêmio melhora a imagem das empresas, além de oferecer um bom motivo para o alcance das metas. Em vez de premiar com dinheiro, seja por meio de bônus ou participação nos lucros, as empresas estão oferecendo pacotes de viagem aos funcionários que se destacam, pois gera valor e proporciona boas experiências.

Essas viagens são dedicadas a premiar, reconhecer e incentivar os colaboradores e reconhecer e fidelizar os clientes mais especiais. Cumprem seus objetivos quando conseguem maravilhar o contemplado, proporcionando momentos únicos e vivências inesquecíveis que ficarão registradas em sua memória por um longo período (OLHAR DIRETO, 2011). Seu apelo é emocional e a lembrança pode durar por até 12 anos na memória do premiado, marcando sua vida e de seu acompanhante, garantindo uma fonte de melhoria no relacionamento pessoal, comercial e maiores lucros para a empresa (AMPRO, 2021). As premiações com viagens, além de motivar, fidelizam o empregado à marca (MTUR, 2015).

Segundo a *Incentive Reserch Foundation* (IRF, 2021b), um programa de incentivo com recompensa de viagem é um dos programas mais motivadores que uma organização pode implementar para seus funcionários ou parceiros de canal. Os impactos de uma recompensa de viagem se estendem muito além do período de ganho, criando afinidade de longo prazo com a organização patrocinadora, criando relacionamentos fortes entre os participantes e inspirando outras pessoas na organização a receber a recompensa no futuro.

A ideia das viagens de incentivo como forma de motivar funcionários para um melhor desempenho surgiu nos Estados Unidos. O primeiro exemplo registrado foi em 1906, na empresa *National Cash Register Company of Dayton*, onde 70 vendedores foram premiados com alfinetes de diamantes, além de uma viagem à matriz da empresa (ANSARAH, 1997). Tendo em vista a importância desse setor desde o século passado, algumas informações relevantes do mercado de viagens de incentivo pontuadas por Hue (1992):

- Em 1990 nos Estados Unidos, as viagens de incentivo totalizaram 28 bilhões de dólares, quantia equivalente a, aproximadamente, 25% dos investimentos realizados em propaganda naquele país.
- A criação de um organismo internacional, com sede em Nova Iorque e filiado em numerosos países: a SITE (*Society of Incentive Travel Executives*). Essa entidade, que tem por missão o desenvolvimento de viagens de incentivo, agrupa representantes das empresas que operam nas diversas especialidades envolvidas como consultorias de marketing, agências de incentivo, de promoção e propaganda, companhias de transporte, operadoras de turismo, *bureaux* de turismo, redes hoteleiras, empresas de lazer, etc...
- A realização anual de eventos mundiais e específicos sobre o tema: o "*EIBTM-European Incentive & Business Travel & Meetings Exhibition*", tradicionalmente realizado em Genebra (Suíça) no decorrer do primeiro semestre, e o "*Premium & Incentive Show*", que ocorre em Chicago (Estados Unidos), no segundo semestre e que, em 1989, contou com a participação de mais de 2.000 expositores e a presença de 35.000 visitantes.
- A edição de diversos periódicos especializados no tema, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa.

Em 2020 o setor de viagens de incentivo viveu o período mais tumultuado de sua história devido à pandemia da COVID-19. Apesar dos cancelamentos e restrições de viagens, as viagens de incentivo terão uma forte recuperação devido ao valor e aos benefícios que as recompensas dessas viagens proporcionam às organizações, incluindo maior lucratividade, fidelidade de funcionários e parceiros, atração e retenção de talentos e muito mais (IRF, 2021a).

O índice do setor de viagens de incentivo feito em 2019 pela iniciativa conjunta da *Financial & Insurance Conference Professionals (FICP)*, *Incentive Research Foundation (IRF)* e *Society for Incentive Travel Excellence (SITE)* constatou os mais importantes benefícios para os compradores dessas viagens, dentre eles destacam-se: 80% dos respondentes indicam o aumento de vendas e/ou o lucro para a empresa, 74% o engajamento aprimorado seja dos funcionários ou parceiros de canal; 71% para o aumento da produtividade individual, 68% melhor construção de relacionamento dos funcionários com a gerência, 67% aumento da retenção dos funcionários ou parceiros de canal e 60% melhora na satisfação do cliente (IRF, 2019c).

Outro importante fator constatado pelos organizadores das viagens para demonstrar o valor de uma viagem de incentivo para os gerentes seniores (compradores) vai além do retorno sobre o investimento (ROI). Para 78% dos respondentes, a satisfação do participante ou

feedback é o principal benefício, seguido pelo ROI (68%), o retorno sobre os objetivos da empresa (65%) e as histórias dos participantes (63%). Já na perspectiva dos fornecedores, os principais benefícios são o impacto na empresa patrocinadora da viagem em termos de promoção das relações no local de trabalho e aprimoramento da cultura da empresa (54%), impacto no desenvolvimento pessoal e profissional dos ganhadores (51%) e com 45% o impacto da economia do destino anfitrião (IRF, 2019c).

O índice do setor de viagens de incentivo elaborado em 2020 pelas mesmas entidades evidencia o forte compromisso com os *stakeholders* e a importância dos benefícios de viagens de incentivo com o aumento do engajamento, maior satisfação do cliente, construção de relacionamento entre funcionários e gestão e construção de relacionamento entre os funcionários (IRF 2020d).

Para as empresas é muito importante escolher bem a agência de viagens de incentivo que irá organizar o roteiro, pois são seus mais importantes e valiosos funcionários, distribuidores, revendedores e clientes para lhes proporcionar a viagem dos sonhos e não um pesadelo. Isto refletirá efetivamente no sucesso da empresa e agência (AMPRO, 2021).

Todas as agências de viagens de incentivo possuem colaboradores internos, que atendem, planejam e operam os destinos e também *tour conductors freelancers* para acompanharem os grupos durante toda a viagem. Apesar da maioria não serem funcionários, são pessoas contratadas por dia, durante o tempo de duração da viagem, para representarem a agência e ser o contato direto com o cliente/ganhadores e o operador local da viagem.

Tour Conductor (TC) é um termo geral para os guias turísticos. Os dicionários do setor de viagens definem um TC como um membro de um grupo em um passeio que é designado como o líder desse grupo e que pode ter desempenhado um papel fundamental na reunião do grupo pelo passeio (COLLINS, 2000). TC se refere a alguém que lida e orientam turistas e visitantes estrangeiros e nacionais. Tem o papel de guiar, liderar e servir um grupo de viajantes do mesmo país em passeios domésticos ou no exterior (CHENG; CHEN; WU, 2021).

Segundo o Sindicato dos Guias de Turismo do Estado de São Paulo (SINDEGTUR, 2021), o guia de turismo ou TC é um profissional qualificado e capacitado, sendo formado através de cursos específicos e habilitado pelo Ministério do Turismo para exercer o ofício. As atribuições de um guia são acompanhar, orientar e transmitir informações às pessoas ou grupos, acompanhar ao exterior pessoas ou grupos organizados no Brasil e promover e orientar despachos e liberações de passageiros e bagagens. Além disso, os guias são divididos em categorias, tendo:

- Guia de turismo regional: compreende a recepção, o traslado, o acompanhamento, a prestação de serviços, a assistência ao turista, itinerários ou roteiros locais ou intermunicipais de uma determinada Unidade da Federação (UF);
- Guia de excursão nacional: presta assistência aos grupos de turistas no âmbito nacional;
- Guia de excursão internacional: compreende os demais países do mundo;
- Guia especializado em atrativo turístico: compreende a prestação de informações técnico-especializadas sobre determinado tipo de atrativo natural ou cultural de interesse turístico.

Uma pesquisa conduzida pela universidade de Maryland mostra o impacto das práticas gerenciais sobre o desempenho dos funcionários e a satisfação dos clientes. A satisfação dos funcionários pela maneira que são gerenciados é significativamente ligada à satisfação dos clientes com o atendimento que recebem da empresa. Foi constatado que quando os funcionários estão satisfeitos com a maneira pela qual são tratados, com o apoio da gerência para a prestação do serviço de alta qualidade, os clientes têm maior probabilidade de estarem satisfeitos com a qualidade do tratamento que recebem desses funcionários e de continuar a fazer negócios com a organização (ZEMKE; SCHAAF, 1991).

Dar aos funcionários incentivos claros para que trabalhe criativamente pelos melhores interesses do cliente, apoiar seus esforços, tratá-los como você espera que os clientes sejam tratados e recompensar seus triunfos e realizações, são táticas organizacionais necessárias para convencer os trabalhadores da linha de frente de que eles têm toda a liberdade para trabalhar pelo cliente (ZEMKE; SCHAAF, 1991).

O *Tour Conductor* desempenha uma variedade de funções durante uma viagem e são o pessoal de linha de frente das agências de viagens com os clientes. Os desempenhos de seu serviço contribuem para o sucesso ou fracasso de uma viagem em grupo (CHENG; CHEN; WU, 2021). A peça chave para o sucesso das viagens são os coordenadores (TCs) de viagens. Esses profissionais são responsáveis por dirigir, conduzir, apoiar, e cuidar para que tudo dê certo na viagem. As expectativas sejam não somente atendidas, mas superadas, de maneira que os convidados retornem as suas casas extremamente felizes e satisfeitos (OLHAR DIRETO, 2011).

Coordenar um grupo de incentivo requer alta qualificação. Somente um TC especializado, com uma percepção aguçada, entende a importância de uma viagem de incentivo e está preparado para lidar com imprevistos. Ele se preocupa com os detalhes que envolvem o incentivo e reconhece os diferenciais necessários para o grupo pelo qual é responsável (AMPRO, 2021).

Cada vez mais agências têm procurado profissionais aptos a exercer a função de coordenadores (TCs) de viagens de incentivo. O cargo exige normalmente formação em turismo, vivência no exterior, fluência em idiomas e qualificações específicas que vão da prática na condução de grupos, à liderança de equipes de trabalho (INFOMONEY, 2011). Os TCs são o coração e alma de uma viagem de incentivo. O pré-requisito é que sejam pessoas com experiência de vida, carismáticas, adorem viajar e tenham boa formação cultural para conduzirem os ganhadores em meio a experiências memoráveis. (OLHAR DIRETO, 2011).

Por esse motivo, os TCs de viagens de incentivo são tão importantes para as agências e para o bom andamento da viagem e sucesso com os premiados e empresa contratante. São os verdadeiros anfitriões do cliente e participantes da viagem, o intermediador entre o operador local e agência, e conforme sua condução durante a viagem pode estreitar o relacionamento agência-empresa e fidelizar o cliente.

Além dos benefícios das empresas em promover viagens de incentivo e da importância da contratação de ótimos TCs para o sucesso de uma viagem por parte das agências organizadoras, é fundamental analisar o que torna essas viagens significativas, motivacionais e memoráveis para os participantes.

Um estudo patrocinado em conjunto pela fundação internacional SITE (*Society for Incentive Travel Excellence*) e pelo Conselho de Viagens de Incentivo da IMA (Associação de Marketing de Incentivo), examinou o ponto de vista de mais de 1000 participantes nos Estados Unidos, tanto dos ganhadores, quanto dos não ganhadores, para quem os programas de viagens são projetados para criar uma motivação eficaz (SITE, 2021a).

A pesquisa da visão do participante sobre os programas de viagens motivacionais ou de incentivo pode fornecer indicadores, além do simples ROI (Retorno sobre o Investimento). A medição de valores tradicionalmente relacionada a negócios pode gerar uma desconexão significativa com os participantes de viagens de incentivo. Para esses participantes, o nível de interesse e envolvimento depende se a oportunidade de uma experiência de viagem vale ou não o seu tempo e esforço adicionais, que pode ser chamado de modelo de retorno sobre a experiência (ROE) (SITE, 2021a).

A seguir algumas análises sobre a pesquisa do ponto de vista dos participantes, sejam eles ganhadores das viagens ou não, de acordo com a SITE (2021b):

Tabela 8 – Análise dos participantes

PARTICIPANTES	VIAGEM DE INCENTIVO
---------------	---------------------

60,20%	Oportunidade de interagir com executivos de nível superior em uma viagem é percebida como valor motivacional.
72,00%	Premiação de viagem de incentivo permite construir relacionamentos com colegas fora do ambiente de trabalho.
70,70%	Ganhar viagens de incentivo permite experimentar algo único que não poderia fazer sozinho.
80,30%	Ganhar viagens de incentivo faz sentirem-se reconhecidos pela empresa e por seus colegas.

Fonte: elaborada pelo autor, 2022.

Um dos principais objetivos de um programa de viagem motivacional bem elaborado é reconhecer as realizações e recompensar aqueles que dedicam tempo e esforço extras para atingir as metas estabelecidas. Para 88,6% dos que ganharam o prêmio de viagem concordaram que isso os fez sentirem apreciados pela empresa anfitriã. Da mesma forma, 72,4% deles relataram um maior sentimento de lealdade para com a empresa que concedeu o prêmio; lealdade que pode ser traduzida em um esforço positivo contínuo para aquela empresa. Para 77% dos ganhadores do prêmio disseram que ganhar a viagem aumentou a sensação de fazer parte da empresa, no entanto 63,1%, um número um pouco menor, afirmou que ganhar o prêmio de viagem aumentou seu sentimento de confiança em relação à empresa (SITE, 2021c).

Segundo o estudo, os participantes não apenas fazem uma escolha consciente durante o lançamento de uma campanha de viagens de incentivo, mas ao longo de toda a experiência: antes, durante e depois. A qualquer momento, eles podem escolher se engajar ou se desligar. Essa é a realidade de qualquer programa promocional, mas nunca deve desencorajar a adoção ou o apoio. A viagem pode gerar valores e benefícios desejados para os quais simplesmente não há substitutos ou alternativas. Apesar de quão motivador um programa possa ser, se uma estratégia não for claramente comunicada, vista como justa ou exequível, transmitida de forma eficaz e fornecer *feedback* contínuo e suficiente aos participantes, o valor do negócio corre um risco significativo (SITE, 2021a).

Atualmente, existe um maior número de *stakeholders* envolvidos em uma viagem de incentivo que há 10 anos. Hoje em dia, os participantes são beneficiados das percepções de uma equipe multifuncional envolvendo vendas, marketing, finanças, compras e assim por diante e oportunidades mais fortes para fazer *brainstorm*, discutir e tomar decisões sobre o programa de incentivo. Contudo, é importante ter equilíbrio entre os objetivos/investimento da empresa e o valor da premiação para os participantes da campanha. Eles também precisam ser considerados como *stakeholders* e sem o engajamento dos mesmos, o desempenho na campanha pode piorar (SITE, 2021b).

Embora vendas e marketing continuem sendo os principais interessados nas estratégias de viagens de incentivo, o mesmo ocorre com outros departamentos organizacionais, como finanças, compras, operações e recursos humanos. Com base nas diferentes metas e responsabilidades de cada uma das áreas poderão ocorrer divergências que dificultam a identificação clara dos objetivos primários e secundários de uma estratégia de viagens de incentivo. Deve-se chegar a um acordo para garantir que essas diferenças não entrem em conflito uma com a outra (SITE, 2021b).

Os objetivos de negócios das campanhas de viagens de incentivo de hoje são tão diversos e únicos quanto à própria base de participantes. Desde atrair e reter talentos, promover o trabalho em equipe e encorajar a segurança até a construção da moral, lealdade, confiança e vendas, sendo esses apenas alguns dos objetivos que as organizações buscam para criar avanços no desempenho. Desafios conflitantes de negócios e participantes levam a restrições e cortes orçamentários, reações em relação à imagem do público e dos acionistas, atrito entre colaboradores e clientes, quedas de produtividade e outras consequências que impedem a capacidade das organizações de alcançar as metas de crescimento (SITE, 2021d).

Organizações que, no passado, reduziram, adiaram ou descontinuaram esforços que recompensam e reconhecem funcionários, distribuidores e clientes por meio de estratégias como viagens de incentivo, descobriram que não há alternativas ou substituições que forneçam o mesmo grau de retorno de valor para os *stakeholders* de negócios ou participantes da campanha. Existe uma visão diferente para uma organização e para o participante sobre a campanha e viagem de incentivo. Para as organizações, é basicamente um conjunto de resultados financeiros que excedem todos os custos relacionados e resultam em ROI positivo. Para os participantes, é sobre se compensa seu tempo e esforço adicionais para ter a oportunidade de ganhar a viagem, Retorno sobre a Experiência (SITE, 2021d).

Para que as viagens de incentivo realmente agreguem valor aos principais objetivos de negócios, deve haver um conjunto de esforços multifuncional e centrado nas pessoas. A criação da abordagem focada em “ganha/ganha”, tanto para a organização, quanto para os participantes, proporciona um conjunto de retornos mais justo e igual. De uma viagem significativa, à motivacional, à memorável há uma cadeia de valor de experiência que é tão forte quanto seu elo mais fraco (SITE, 2021d).

O próximo capítulo trará à análise e resultado dos dados coletados durante a aplicação das pesquisas de campo baseadas no conceito *Emic-Etic-Emic*.

5. ANÁLISE DA PESQUISA E RESULTADOS

5.1. Etapa *Emic* – Fase 1

Nesta primeira etapa foi feita uma pesquisa exploratória qualitativa para observar as percepções de especialistas do setor de viagens de incentivo. A abordagem *Emic* é a visão interna, dos observados que estão olhando de dentro em uma postura particular, única e analítica. Procura compreender determinada cultura com base nos referenciais dela própria e pode ser entendido como a visão do nativo (interno) sobre determinado fenômeno, corresponde à visão do eu em direção ao nosso (ROSA; OREY, 2012).

O universo e amostra do estudo foram cinco entrevistas em profundidade com roteiro de perguntas semiestruturado com gestores de empresas contratantes das viagens, membros de associações e sócios de agências parceiras como pode ser visto na tabela 9.

Segundo a divisão de *stakeholders* proposta por Clarkson (1995), os dois gestores das empresas contratantes e os dois sócios de agências parceiras que organizam as viagens de incentivo são *stakeholders* primários, já que influenciam diretamente a organização e existe um alto nível de interdependência entre a empresa e essas partes interessadas, normalmente composta por funcionários, clientes e fornecedores. Já o único membro de associações do setor de incentivos entrevistado, pode ser definido como um *stakeholder* secundário, aquele que não é envolvido em transações com a corporação e não é essencial para sua sobrevivência da mesma.

Os quatro entrevistados (*stakeholders* primários) podem ser também considerados passivos na classificação feita por Mainardes *et al.* (2011), já que é a organização quem comanda as relações com esses *stakeholders*, que aceitam as decisões da empresa. E o outro entrevistado (*stakeholder* secundário), pode ser classificado também como dependente, por não ter poder de influenciar a organização e depende dela para suprir suas demandas.

As entrevistas aconteceram no período de 19 à 27 de julho de 2022 de forma online em quatro ocasiões e apenas uma presencialmente. Todos os entrevistados foram informados da gravação da conversa para a posterior transcrição e assinaram o termo de consentimento que estão no apêndice desse trabalho.

A estrutura do roteiro baseou-se nos objetivos e proposições deste estudo como os cinco componentes do *experienscape* de Pizam e Tasci (2019, 2020) e da meta-hospitalidade de Lugosi (2008). Para a análise dos dados resultantes das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Tabela 9 – Amostra dos entrevistados

Sigla	Entrevistado	Trajecória Profissional	Empresa Atual	Setor	Cargo	Duração Entrevista
A	Luiz Eduardo Silveira	Fiat / Nissan / Hyundai	BMW Motorrad	Automobilístico	Gerente Sênior de Trade/Marketing	40 min
B	Márcio Akamine	Sakura	Sakura	Alimentício	Gerente Sênior de Trade/Marketing	43 min
C	Alexis Pagliarini	Coca- Cola / Honda Ag. Impact FENAPRO MPI AMPRO	Consultor dos princípios ESG	Instituições MICE	Ex-head de incentivos Ex-sócio da Impact Ex-diretor da Fenapro Ex-presidente da MPI Ex-presidente da AMPRO	36 min
D	Luiz Abrahão	Ag. Stella Barros Ag. Top Service	Top Service	Viagens de Incentivo	Presidente	1h12min
E	Gilmar Pinto Caldeira	Editora Abril Ag. Incentive House Grupo Accor Ag. Top Service 2 Startups	Nova Startup	Marketing de Incentivos e Premiações	Diretor Executivo Ex-sócio da Incentive House Ex-sócio da Top Service	32 min

Fonte: elaborada pelo autor, 2022.

Quando perguntado aos entrevistados se as empresas atuantes no setor de mobilidade corporativa, ou mais conhecido no Brasil como turismo de negócio, exercem a hospitalidade com seus *stakeholders* e se ela é importante para criar fortes laços comerciais com parceiros e clientes, todos os foram categóricos em dizer que sim e que é algo essencial no mercado independente do indivíduo que afeta ou é afetado pela organização. “*acho que toda relação tem que ser hospitaleira, independente se é uma agência de viagem com uma empresa ou se é uma empresa com o cliente final*” (SILVEIRA, 2022) e completa “*você vai aonde você se sentir melhor, onde as pessoas te melhor receberem, onde você for mais bem tratado [...] mas a relação é com todo tipo de negócio, com todo modelo de negócio*¹”.

Para Pagliarini (2022), “*sem dúvida, eu acho que a gente teve um hiato aí durante a pandemia, obrigatório logicamente né, mas eu vejo isso como, enfim, todo esse ambiente do turismo de negócios ele volta*” e Akamine (2022), “*acho que é essencial, para falar a verdade [...] hospitalidade está dentre, se não for o top 1 está entre os top 3 em relação aos KPIs que a gente espera de um de um trabalho desse*”.

¹ Os trechos retirados das falas dos entrevistados serão apresentados em itálico para facilitar a leitura.

Os entrevistados D e E comentam sobre a hospitalidade e a criação da laços no segmento de viagens de incentivo:

[...] a hospitalidade é um momento que você sai de ser uma pessoa comum, passa a ser uma pessoa mais importante e isso faz com que você possa trocar uma ideia com a pessoa num momento de glamour, num momento de “uau”. Hospitalidade é você mostrar pro teu cliente que ele é único e daqui quarenta e dois anos o teu cliente vai falar da sua marca e da viagem que ele fez com você. Então a hospitalidade é isso, [...] as pessoas começaram a sentir que elas podiam ser diferentes e os prestadores de serviço começaram a sentir que eles poderiam prestar um serviço diferente (ABRAHÃO, 2022).

[...] fato que eu não faço uma reunião, sei lá, com o Abílio Diniz, de 10 minutos, não consigo, mas uma viagem eu fico cinco dias com ele, eu com a minha mulher e ele com a mulher dele. Você cria laços que não se rompem no tempo, porque negócio é relationship, loyalty através do conhecimento, do networking, então as únicas coisas que permite isso para mim é incentivo (CALDEIRA, 2022).

Seguindo as entrevistas, foi perguntado se eles achavam que a preferência pessoal do decisor da viagem influenciava na escolha do destino e se os premiados tinham importância nessa decisão e no roteiro da viagem e este foi um ponto de discordância entre os entrevistados. Para os respondentes A, B e E o premiado é pouco influente na decisão do destino e fica mesmo a cargo dos responsáveis pela viagem por essa decisão, mas alinhados às expectativas das próprias empresas. “*eu acho que os premiados em si acabam não tendo esse peso na decisão da viagem. O que tem peso na decisão da viagem talvez seja o segmento que a empresa atua*” (SILVEIRA, 2022) e adiciona “*eu acho que é mais um meio e não a vontade dele, talvez a nossa, mas a nossa influencia bastante também*”. Para Caldeira (2022), “*na maioria das empresas a viagem de incentivo é o carro do teu sonho, da tua ambição, então o cara faz uma aposta no destino que ele desejaria conhecer. Por outro lado, poucas fazem pesquisa*” e acrescenta “*Então é muito orientado pelo cara [...]. E não fazem pesquisas, eles fazem opinário, que é uma coisa não tem nada a ver com pesquisa*”.

Para Akamine (2022) isso deve mudar, mas necessário ter cautela ao dizer que a decisão é apenas do responsável pela viagem:

[...] hoje ainda são os decisores, então o lado da Sakura acaba pesando um pouco mais, porém eu entendo também que isso deve mudar ano a ano. [...] eu acredito que é complicado você falar pessoal também, não sei se é a palavra, mas um motivo meio particular nosso, mas não de uma pessoa só, acho que é da empresa sim, eu acho que eu faço parte dessa decisão, então a gente acaba tendo que direcionar para alguns aspectos nossos [...] o Brasil é gigante, nossos premiados são mega, multiculturais, cada um tem um perfil, mas tem alguns padrões que a gente começa a entender. Mas com certeza os clientes, os parceiros eles são o que eles contam para nós no final de cada premiação é super relevante (AKAMINE, 2022).

Segundo Abrahão (2022), é um erro deixar apenas na mão do decisor da viagem, pois os premiados tem diferentes perfis:

[...] não, o gestor que achar que ele é o dono da razão na escolha do destino, está redondamente enganado [...] cada grupo existe um tipo de cliente, então vamos lá, vocês têm um cliente muito mais simples, que é a primeira vez que viaja de avião e você tem clientes que são donos de supermercados, são caras que têm seu próprio avião (ABRAHÃO, 2022).

O único entrevistado que acredita ser necessário um equilíbrio entre as duas partes é Pagliarini (2022):

[...] olha, eu acho que é um mix das duas coisas, [...] primeiro você tem que entrar em sintonia com todos os valores da empresa. [...] é um mix de você captar o interesse dos potenciais premiados, porque tem que ser atraente, eles têm que querer muito aquilo, essa é a base fundamental do programa de incentivo, eles têm que desejar ardentemente aquele negócio, mas ao mesmo tempo eu acho que tem que levar em conta os princípios da empresa. [...] tem que ponderar todos os valores da empresa e seus traços de imagem, seus interesses, mas é um peso ainda maior, os interesses do potencial premiado. Acho que tem que dosar essas duas coisas (PAGLIARINI, 2022).

Referente a hospitalidade criar vantagens competitivas no setor, todos os entrevistados foram unânimes em responder que sim. *“ela cria uma vantagem competitiva imensa que às vezes a gente não se dá conta [...] cria uma vantagem competitiva impressionante, muito, muito grande”* (CALDEIRA, 2022). Para Silveira (2022), *“você trabalhando bem essa parte da hospitalidade, [...] do bom atendimento, da entrega, do bom serviço, acho que acaba entrando tudo nesse quesito da hospitalidade, mas o primeiro realmente é o relacionamento, é a cortesia. Inclusive você acaba também sendo indicado”*. Pagliarini (2022) discorre:

[...] quando você recebe alguém ou quando você proporciona uma hospitalidade a alguém, você ganha muitos pontos com aquela pessoa, assim, acho que toda vez que você assume esse papel de anfitrião ou de prover uma experiência desse tipo, é uma experiência às vezes memorável, tem gente que guarda isso para o resto da vida. [...] Essa hospitalidade ela é muito marcante quando bem-feita, logicamente, claro, quando ela realmente é muito bem-feita, calorosa, não precisa ser rica demais, mas ela tem que ser calorosa, tem que ser atenciosa, levando em conta os interesses de quem você convida. Então ela é muito rica e memorável e inesquecível em muitos casos (PAGLIARINI, 2022).

Na segunda parte da entrevista, foi explicado o conceito dos cinco componentes do *experienscape* de Pizam e Tasci (2019, 2020) e perguntado aos participantes da pesquisa se esses componentes são oferecidos/utilizados em viagens de incentivo e se são fundamentais para criar experiências diferenciadas aos premiados.

Iniciando pelo componente sensorial, todos os entrevistados disseram ser obrigatório em uma viagem para oferecer experiências aos ganhadores do incentivo. *“obrigatoriamente você tem que afetar os cinco sentidos [...] porque aquilo tem que ser indelével, perpétuo. [...] tem que ser uma coisa que o cara lembra para toda a vida”* (CALDEIRA, 2022). *“é fundamental e isso é um desafio. [...] Então esses sentidos são obrigatórios nas experiências”* (ABRAHÃO, 2022).

Para Silveira (2022), “*you have to be able to do, use everything that that place that people are going to offer to be able to provide good things or good experiences for people who are participating. Alexis (2022) acrescenta: “sem dúvida nenhuma, eu sempre que tive chance, a gente sempre pensou mesmo, fazendo um scanner dos cinco sentidos. [...] quanto mais você conseguir marcar cada um dos sentidos da pessoa, mais você vai ser memorável, mais eficiente vai ser aquela ação”.*

Akamine (2022) discorre:

[...] a gente sempre tenta realmente trazer isso daí [...] a gente já tem no nosso DNA realmente entregar isso para todos os nossos clientes, para todos os nossos stakeholders na verdade. [...] aprimoramento de entregar esse sensorial sim, mas a gente sempre busca exatamente por, principalmente, por esses dois aspectos, que a gente já busca em todas as nossas ações, seja virtual, seja comunicação de marketing, numa experiência não poderia ser diferente (AKAMINE, 2022).

Referente ao segundo componente, o funcional, é interessante constatar que os gestores das empresas não sentem tanta importância neste quesito segundo os entrevistados A e B. “*eu acho que num grau menor do que a própria experiência*” (SILVEIRA, 2022). “*olha, confesso que pouco pensei nisso em todos esses anos, eu particularmente falando, mas eu vejo que a gente tem entregue realmente alguma coisa nesse sentido*” (AKAMINE, 2022). Porém para os profissionais da área e donos de agências, o componente funcional é uma premissa básica para a entrega de uma viagem de incentivo de qualidade.

[...] eu acho que isso é fundamental também, de nada adianta você fazer um negócio todo cheio de emoção se a pessoa não sabe para onde vai, como vai, enfim, a parte funcional, ela é sine qua non [...] Isso para mim é a condição básica, sine qua non. Você coloca todo o tempero da emoção, o tempero das coisas memoráveis (PAGLIARINI, 2022).

[...] viagens de incentivo tem alguns preceitos básicos, o primeiro, o cara chega para embarcar e faz o check-in, nunca mais ele precisa carregar a mala, a mala vai estar no quarto dele. Um grupo de mais de dez, você cria um desk de recepção separado, companhias aéreas é mais difícil, mas tinha época que a gente conseguia fazer uma linha de check in exclusivo, aí o cara entra no transfer e tudo isso vai começando a fazer parte da experiência (CALDEIRA, 2022).

[...] isso é fundamental. [...] Hoje você vai fazer uma viagem, tem um nome a viagem, tem um projeto, é pré viagem, com a parte de Instagram, com a parte de não sei o que, tem o pós viagem. Como você faz isso sem comunicar, sem fazer a parte de imagem, sem fazer a parte de som, sem fazer a parte do nome da viagem, sem fazer uma régua de comunicação interessante. [...] o Instagram, LinkedIn, da viagem, é Youtube, Facebook... tudo isso são imagens, a viagem gera em você uma emoção (ABRAHÃO, 2022).

Relativo ao terceiro componente, o natural, apenas o respondente B não concorda que os aspectos naturais como campo, praia, cidade, montanha, etc... sejam positivos em uma viagem por conta da experiência passada negativa que tiveram. “*eu vou falar pelo nosso*

público, nós já tivemos isso, não foi com a EB e não foi positivo [...] não foi algo relevante para os premiados na época. A gente vê dessa forma, a gente fez praia e não foi algo muito assim... nossa, marcante vai” (AKAMINE, 2022). Já para o restante dos entrevistados o componente natural faz parte das experiências que são criadas em uma viagem.

Para Abrahão (2022), *“É sim [...]. Você usa o sol, você usa o mar, você vai pra uma Suíça, os alpes europeus, um negócio legal, você vai pro Chile você tem os andes, você vai pras rochosas nos EUA”*. Silveira (2022) adiciona: *“super, isso daí eu acho que acaba fazendo parte da experiência, do lugar que você está indo”*.

Segundo Caldeira (2022), *a experiência é isso. [...] antigamente você podia ou não ter compromisso com a natureza, diversidade, inclusão, hoje você obrigatoriamente tem que ter essa pauta na empresa”*. E por fim Pagliarini (2022) explana:

[...] eu acho que tudo tem um tema, eu acho que tudo tem por trás um tema e tudo tem que ser coerente com aquele tema. Você vai escolher o local pelas suas atratividades e essas atratividades têm especificidades que você tem que trabalhar, eu acho que o que deve ser determinante é o tema central que fica por trás de tudo e deve nortear todas as atividades em torno da experiência. E é claro que você vai potencializar tudo aquilo que o espaço oferece, tudo aquilo que o destino oferece, você vai tirar o maior proveito possível das atratividades que você tem no destino (PAGLIARINI, 2022).

O quarto componente evidenciado é o social e apenas o entrevistado A não concorda ser um ponto fundamental em uma viagem. *“gente está levando sempre turmas de concessionários e a gente entende que dentro da própria concessionária tem diversos níveis de pessoas [...] não vejo como um problema a questão da sociabilização e nem da coesão do grupo”* (SILVEIRA, 2022) e adiciona *“Para que essa socialização que acontece às vezes as pessoas nesses momentos de euforia que tem, tentando fora, não extrapolarem limites”*.

Para os outros respondentes é essencial a socialização, o relacionamento dos premiados durante uma viagem. *“sim, com certeza, eu acho que isso daí é fundamental [...] deixava as pessoas de uma forma distante e foi um aprendizado [...] a gente já está em um nível de aproximação muito melhor e para a gente é fundamental”* (AKAMINE, 2022). Segundo Pagliarini (2022), *“sem dúvida, [...] qualquer atividade social, eu acho que você proporcionar um ambiente de interações ricas, de networking, que as pessoas convivam de uma maneira agradável, harmoniosa, rica, [...] tudo isso faz parte da experiência, você faz amigos para a vida, é sempre como pano de fundo um programa desse”*.

Para o entrevistado D o componente social é muito importante, porém alerta para situações que vem acontecendo no mundo atual pós pandemia.

[...] isso é importantíssimo, isso depende de cada empresa, isso depende do líder da viagem. Aí vem uma coisa que está acabando, é uma linha tênue que está acabando.

[...] a tecnologia fez o homem desaprender a se relacionar pessoalmente [...]. Então as pessoas hoje estão desaprendendo a ter uma vida social verdadeira [...] está ficando muito sem habilidade de se socializar, se comunicar pessoalmente. [...] o líder de uma viagem [...] tem que ter o tato de cumprimentar, tem que ter a sensação de saber se seu cliente está sendo bem tratado e está feliz com a viagem, tem que ter a sensação da visualização disso (ABRAHÃO, 2022)

O quinto e último componente do *experienscape* é o cultural e os entrevistados concordam em ser um aspecto importante para as empresas se preocuparem nas viagens de incentivo. *“nos dias de hoje aí você tem que ser mais humanizado possível e conseguir encaixar todos da mesma maneira, não importa o que o cara seja. [...] as questões culturais, eu acho que é importante, sim, serem levadas em conta” (SILVEIRA, 2022)*. Segundo Caldeira (2022), *“A inclusão está ocorrendo naturalmente, nem é necessário cota para isso, mas as empresas estão se preocupando com isso e quando você viaja, você toma os cuidados, principalmente no lado cultural”*.

Os entrevistados C e D completam:

Cultural é superimportante, nós temos a cultura do respeito, porque nós temos que respeitar o outro cidadão, nós temos que respeitar os outros costumes, eu falo de todos os países do mundo, temos que respeitar a escolha de cada um [...] povo tem que ser respeitado, todos nós temos que ser respeitados pelas nossas escolhas, o próximo tem que ser respeitado sempre, independente do que ele é ou deixa de ser, as escolhas religiosas, sexuais e nós também temos que ser respeitados (ABRAHÃO, 2022).

[...] eu vejo esses aspectos até com esse meu viés agora de ESG, eu vejo esses aspectos como criar um ambiente totalmente respeitoso, sem qualquer traço de preconceito e evitando qualquer tema mais sensível que possa constranger alguns que estejam lá. [...] é preciso tomar bastante cuidado de evitar qualquer tema mais sensível e proporcionar um ambiente que seja inclusivo, que seja diversificado, que você simplesmente ignore as diferenças, que façam com que as diferenças elas sejam naturais, que as pessoas encarem as diferenças com bastante naturalidade e coibindo qualquer conotação, por menor que seja, de preconceito, que vá contra esses princípios todos (PAGLIARINI, 2022).

Ainda relativo ao *experienscape*, foi perguntado qual do(s) componente(s) eles achavam o(s) mais importante(s) para criar experiências diferenciadas e satisfazer os premiados e quatro entrevistados responderam ser o componente social. *“O social faz parte desse jogo, esse networking, você ficar com alguém cinco dias num ambiente agradável, eu não estou te vendendo nada, nem você está comprando nada, eu só estou usufruindo de grandes momentos, então social é fundamental” (CALDEIRA, 2022)*.

Segundo Abrahão (2022) *“a viagem, não é o lugar que você vai, e sim com quem você vai. [...] E se você quiser duvidar do que eu falo, viaja com uma pessoa chata”*. Akamine (2022) acrescenta *“o diretor da empresa, tendo sua oportunidade também de conversar com eles no momento descontraído [...] também porque a gente tem esses distribuidores, eles são*

multimarcas, [...] várias empresas lá na orelha dele [...] Então a gente tem que ter cada vez mais relevância, aparecer mais”.

Na terceira e última parte da entrevista, foram feitas perguntas ligadas à meta-hospitalidade de Lugosi (2008) e se ela acontecia nas viagens de incentivo. Foi perguntado inicialmente se os entrevistados acreditavam que acontecem experiências emocionais compartilhadas que criam um bem-estar mútuo durante a viagem e todos, sem exceção, concordaram que sim, inclusive sendo mais enfáticos: *“claro, e é esse o motivo da experiência, que o dinheiro não compra”* (ABRAHÃO, 2022), *“sem dúvida”* (CALDEIRA, 2022) e Silveira (2022) diz: *“eu acho que, eu acho não, eu tenho certeza que sim”* e complementa:

[...] é essa euforia de quem está vivendo no momento, eu acho que acaba eles transpassando isso para as pessoas que não foram, para os colegas que ficaram. [...] Isso é um dos maiores fins pra gente, realmente a gente promulgar, promover isso, para fazer com que essas pessoas que estejam tendo essa experiência, realmente possam reverberar e possam incentivar aos próximos, aos demais, nas próximas campanhas, nas próximas viagens. (SILVEIRA, 2022).

Segundo Akamine (2022) *“com certeza, muito, sempre acontecendo, todas as nossas viagens [...] o grupo pequeno acaba acho gerando uma intimidade, uma aproximação maior, [...] quanto mais gente acaba sendo agradável, divertido, com certeza essas pessoas acabam ajudando muito”*. Mas também alerta para o lado negativo dessas experiências emocionais compartilhadas *“pessoas muito quietas, muito retraídas ou pessoas muito chatas, às vezes, até pessoas inconvenientes, vamos pôr assim, acaba tornando o negócio meio ruim, porque você não tem muito para onde fugir”*. O entrevistado C também reflete sobre essa questão:

[...] sim, eu acho que tem os dois lados da moeda aí. Eu acho que tem sim, isso sempre acontece, você sempre vai encontrar pessoas.... tem o cara que é o piadista, que vai toda hora vai fazer as piadas dele, vai colocar... tem o cara que vai cantar, vai ter o cara que vai passar um pouco, um pouco mais um pouco na bebida e vai ser o palhação de um coquetel, isso é inevitável, são seres humanos. Agora tem um outro lado da moeda que você não perder o controle sobre isso também porque já aconteceu também, já participei de programas onde você tem uma pessoa que acaba sendo inconveniente de tanta palhaçada e brincadeira, coisas que faz o tempo todo, incomodando as pessoas, acordando as pessoas enquanto estão dormindo, fazendo coisas que incomodam, então precisa tomar cuidado para permitir isso, mas ao mesmo tempo ter domínio sobre a situação. Porque se realmente também deixa isso totalmente solto, você pode ter surpresas desagradáveis (PAGLIARINI, 2022).

Na sequência, foi perguntado aos respondentes se já presenciaram algum premiado (hóspede) fazer o papel de anfitrião durante uma viagem de incentivo e os gestores das empresas, entrevistados A e B, disserem que não. *“não, que eu me lembre, acho que não.”* (Silveira, 2022). Akamine (2022) relata: *“não, até estranhei a pergunta, porque que eu me*

lembre, não” e depois de melhor explicado comenta “eu acho que eu já vi, mas eram os premiados da Sakura, os nossos funcionários, nossos profissionais.”.

Porém, para os profissionais do mercado de incentivo e agências de viagens, isso acontece com bastante frequência. *“sim, muitas vezes, muitas vezes. [...] Acaba acontecendo grupos paralelos, que acabam com interesses diferentes, por exemplo, alguém vai visitar um estádio que é o sonho dele visitar e não estava na programação, outro vai a um espetáculo de ópera ou de teatro, porque também não estava na programação.”* (PAGLIARINI, 2022). Caldeira (2022) acrescenta *“E geralmente é como uma excursão escolar, você entra no ônibus, tem sempre um cara que fala gente esse grupo... tem um cara que puxa música, tem cara que pega o microfone [...] já tive caras que queriam fazer um concurso de piada, eles criavam um concurso de piadas.”* e Abrahão (2022) completa:

[...] à liderança presencial é um dom de algumas pessoas, você não nasce com isso, você não adquire isso na sua vida. Então existem pessoas que elas são líderes porque foram colocadas como líderes por motivo óbvios, por motivo que elas são pessoas com a capacidade para liderar naquele momento na empresa e quando você chega numa viagem, aquilo tudo aflora e tem pessoas que começam a se tornar pessoas engraçadas. [...] Existem algumas pessoas que elas se tornam líderes da viagem naturalmente, vou dar exemplo, tem três ônibus e tem um cara que é um pouco mais bacana, o ônibus dele está sempre mais leve, onde tá o sorriso, está a brincadeira (ABRAHÃO, 2022)

Ainda seguindo com as perguntas baseadas na meta-hospitalidade, foi perguntado se eles achavam possível atingir o lado emocional dos premiados na viagem a ponto dele não se preocupar onde está ou com quem está, deixando se levar pelo momento sem ter qualquer vergonha de sua atitude e os entrevistados B, C e E deram suas contribuições. *“eu acho que tem de atingir isso, não existe em abundância, exatamente pelo que eu te falei, a gente faz pouca pesquisa, porque o foco, às vezes, é muito prêmio e pouco no cara, quando você tem de ver que o motivo da viagem é o desempenho do cara”* (CALDEIRA, 2022).

[...] acontece bastante, eu acho que acontece bastante. Aí vai depender das pessoas que estão lá, mas é sempre assim se um puxa e o outro gosta, o cara vai embora [...] deixando o grupo mais unido, mais junto e eles criando essa energia, essa sinergia entre eles eu acho que acaba sendo mais fácil, mas sempre tem gente que gosta de divertir o ambiente (AKAMINE, 2022).

[...] eu acho que sim, eu acho que esses ambientes, eles soltam as pessoas. Se você consegue criar um ambiente quando ele fica despreocupado, sabe que está sendo cuidado em todos os detalhes e ao mesmo tempo ele está sendo aceito pelo grupo, eu acho que isso acaba resultando em uma atitude mais solta, menos contida, menos tímida. Eu já vi muito acontecer isso muito, vai pegando confiança no grupo, o grupo vai ficando mais coeso, vai tendo muito mais relacionamento rico entre eles. De repente você vê o cara fazendo coisas que fala... pô esse cara que era tão quietinho lá, agora, de repente se soltou aí, né. Isso acontece muitos nos grupos (PAGLIARINI, 2022).

Por fim, foi perguntado se eles acreditam que alcançar essa hospitalidade se torna um diferencial na viagem, facilitando e garantindo o sucesso da mesma e todos os entrevistados foram unânimes em dizer que sim. *“com certeza [...] As pessoas já estão se auto entusiasmando e auto entusiasmando as outras pessoas que estão junto. Tem diversos e vários exemplos aí de motivação.”* (SILVEIRA, 2022). Para Akamine (2022), *“eu acho que sim, a gente tem esse diferencial de ser poucas pessoas [...] vai criando esses laços dentro da viagem, isso é muito legal. Então, para a gente faz diferença sim.”* E Caldeira (2022), *“é mais do que o sucesso da mesma, mas ela garante que o cara vai querer estar no próximo ano.”*

Os entrevistados C e D complementam:

Sem dúvida. [...] eu acredito que esse é o grande desafio, né, como é que você torna essa experiência toda, que ela seja rica, marcante e única, né, não é uma viagem que você vai fazer para sua própria, suas iniciativas, então, surpreendente, eu acho que tudo isso contribui com a riqueza da experiência. Exatamente você criar esse ambiente e seja um ambiente inusitado, rico em todos os aspectos daquele que fala assim eu não faria, eu não conseguiria reproduzir isso sem o programa (PAGLIARINI, 2022).

Ela é tudo [...] não adianta você dar um melhor se você não sabe entregá-lo. [...] a maior emoção que a gente tem é ver as pessoas se emocionarem, a maior lição que a gente tem é poder aprender com as pessoas que viajam com a gente e a maior riqueza que a gente pode ter é a simplicidade de fazer a coisa com amor, com carinho, com tudo, eu acho que quando você tem essas coisas todas unidas você tá no caminho certo (ABRAHÃO, 2022).

Ao final da entrevista, os respondentes ficaram livres para expressarem qualquer manifesto ou colocação e foram levantados alguns pontos interessantes. Silveira (2022) comentou que tendo experiência em outras atividades, facilita o planejamento de uma viagem e também fica mais fácil para vender aos outros clientes:

[...] se você tivesse a experiência de andar de moto, talvez você planejasse a viagem, quando a gente começou a fazer os roteiros lá atrás, já de uma maneira um pouco diferente. E também aí na hora de você estar participando da viagem, você curtiria a viagem de uma outra maneira [...] seria legal, você tentar entender, o que que o cliente está querendo proporcionar e até para poder estar junto, para poder aproveitar junto e sentir aquele negócio junto, até para você poder mostrar para outros (SILVEIRA, 2022).

Akamine (2022) discorreu a respeito da importância da hospitalidade e que sente falta de conseguir engajamento dos participantes que normalmente não são premiados:

[...] hospitalidade é um negócio que a gente preza muito, que a gente tem buscado cada vez mais nas nossas viagens e aprendendo a cada ano cara, eu acho que é esse o marco que a gente tá agora, o status que a gente está é de aprender. [...] É o que eu mais acho que sinto falta, não envolve tanto a agência, eu acho que envolve mais a gente também, talvez aí a quatro mãos, até a seis mãos com agência da campanha, é realmente tentar engajar quem nunca foi. [...] Tentar fazer essas pessoas se engajarem, se motivarem por algo que elas ainda não foram, mas elas sentem de

alguma forma que negócio é muito bom, que elas vão gostar. Não só pelo destino, mas pela experiência (AKAMINE, 2022).

Caldeira (2022) sinaliza que a área de incentivos tem que ser mais difundida nas escolas e faz um apelo:

[...] incentivos é uma ferramenta que precisa ser melhor trabalhado até conceitualmente nas escolas [...] eu acho que é até pra criar um desejo das pessoas se profissionalizarem neste aspecto, porque se eu não souber o que é hospitalidade, que parte do conjunto ela faz, eu vou falar... não quero trabalhar no hotel e não tem nada a ver com hotel. Então o processo de educação é criar pessoas com desejo de trabalhar nesse negócio, que é uma verdadeira paixão, você precisa começar a trabalhar isso. [...] Isso é que marca na vida das pessoas (CALDEIRA, 2022).

Abrahão (2022) não deixou um manifesto, porém falou coisas interessantes sobre a hospitalidade e viagens de incentivo no início da entrevista:

[...] a viagem de incentivo, é a viagem que o dinheiro não compra... isso é a coisa mais importante que temos que ter em mente, quer dizer, o dinheiro, o cara pode ser um bilionário, mas ele não tem tempo pra fazer uma viagem onde ele pode desfrutar de experiências muito exclusivas e entra o que você está falando de hospitalidade [...] 2006 foi a virada, porque até 98 todas as nossas viagens de copa do mundo era 90% de pessoas de lazer, física e 10% CNPJ, em 2006, pasme, 90% de CNPJ e 10% física. O que aconteceu nesses 8 anos de 98 pra 2006? O aconteceu nisso daí? Aconteceu que as empresas começaram a dar valor pros seus parceiros. [...] Hospitalidade é o seguinte, é o que todo mundo quer hoje [...] ter aquela sensação de importância [...] as pessoas em viagem elas abrem todas as suas defesas, e elas se tornam pessoas, por mais complicadas que sejam, elas passam...você conhece uma pessoa mesmo, quando você viaja com ela [...] imagina o que ali acontece em relação a conversa, em relação a experiência. Então a hospitalidade começou a fazer parte das viagens (ABRAHÃO, 2022).

Por fim, Pagliarini (2022) levanta um ponto importante sobre os princípios ESG serem utilizados nas viagens de incentivo:

[...] meu manifesto não poderia ser outro, se não fazer uma alusão aos princípios ESG, eu acho que tudo o que nós realizarmos agora e, logicamente, que a essas experiências de programas de incentivo de viagens de negócios e tudo mais, elas estão dentro desse contexto todo, porque ela tem a ver com um lado ambiental, o que nós podemos fazer com relação a pegada ambiental, levar isso em conta [...] Na parte social nem se fala, toda parte da diversidade, inclusão, de você deixar claro isso. Eu acho que desde a comunicação [...] isso tudo é importante, tudo isso cria um ambiente [...] E também tudo com ética, transparência, sem jeitinhos, tudo legal. [...] é colocar, planeja a atividade, cria atividades com todos esses princípios de uma experiência inesquecível e bota uma lente ESG depois na atividade, para que esses princípios sejam observados durante a atividade (PAGLIARINI, 2022).

Após análise dos entrevistados, gerentes de empresas, sócios de agências e especialista do setor, as proposições deste estudo foram sustentadas em sua totalidade e na etapa seguinte será feita uma pesquisa com premiados das viagens de incentivo para verificar se corroboravam ou discordavam das afirmações levantadas nesta etapa.

5.2. Etapa *Etic* – Fase 2

Nesta segunda etapa foi feita uma pesquisa descritiva quantitativa com premiados/participantes das viagens de incentivo. A abordagem *Etic* refere-se a uma interpretação de aspectos de outra cultura a partir das categorias daqueles que a observam, é a visão externa, dos observadores que estão olhando de fora em uma postura transcultural, comparativa e descritiva, corresponde à visão do eu em direção ao outro (ROSA; OREY, 2012).

As proposições utilizadas na etapa anterior foram trabalhadas como hipóteses nesta fase 2 e a coleta de dados foi feita pelo método *survey*, por meio de aplicação de questionário fechado estruturado por meios digitais com ferramenta específica (*Google Forms*) e os dados foram explorados por meio da análise de clusters *K-Means*.

O questionário foi baseado no roteiro de perguntas das entrevistas realizadas na primeira etapa e conseqüentemente nos objetivos e hipóteses deste estudo como os cinco componentes do *experienscape* de Pizam e Tasci (2019, 2020) e da meta-hospitalidade de Lugosi (2008). Foi enviado a mais de 200 premiados/participantes de viagens de incentivo que o autor já acompanhou em seus anos como coordenador e foram obtidos 119 questionários completos e passíveis de análise.

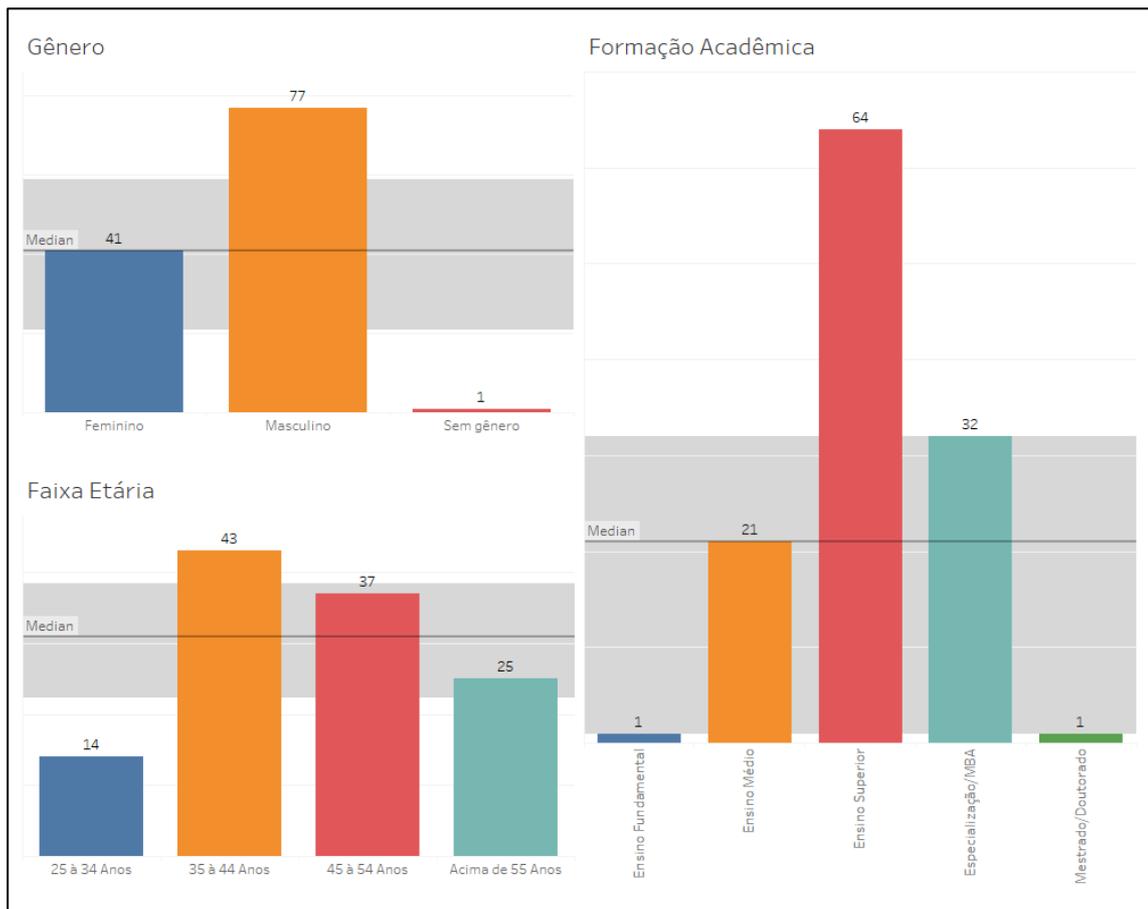
A grande maioria dos respondentes são pessoas que influenciam diretamente a organização, como colaboradores, distribuidores, revendedores e principais clientes, portanto considerados *stakeholders* primários, já que existe um alto nível de interdependência entre a empresa e esses participantes segundo a divisão proposta por Clarkson (1995). Poucos respondentes são os acompanhantes dos premiados, considerados *stakeholders* secundários, pois não são essenciais para a empresa e apesar de influenciarem os participantes durante a campanha para ganharem o prêmio, não estão envolvidos em transações com a corporação.

Segundo a classificação de *stakeholders* feita por Mainardes *et al.* (2011), os respondentes podem ser de diferentes tipos. Os colaboradores são *stakeholders* passivos, pois eles aceitam as decisões da organização e ela quem comanda as relações. Os distribuidores e revendedores podem ser considerados *stakeholders* parceiros, pois há uma influência equilibrada entre as partes, sem que um ou outro tenha mais influência e assim possam atuar em conjunto. Os principais clientes são *stakeholders* controladores, pois são eles que comandam as relações e possuem mais influência sobre a organização do que o inverso. E por fim os acompanhantes dos premiados são não-*stakeholder* já que eles e a organização não se influenciam.

Os dados foram coletados por meio de questionário composto por 28 variáveis, sendo três delas correspondentes aos dados demográficos dos respondentes e 27 (inclusive algumas demográficas) questões as quais foram utilizadas para a análise dos dados.

A estudo dos dados iniciou-se por meio da análise dos dados demográficos, tendo por base os respondentes da pesquisa os quais foram analisados primeiramente o gênero, a faixa etária e formação acadêmica dos mesmos que são demonstrados por meio da figura 13.

Figura 13: Dados demográficos dos respondentes (1)



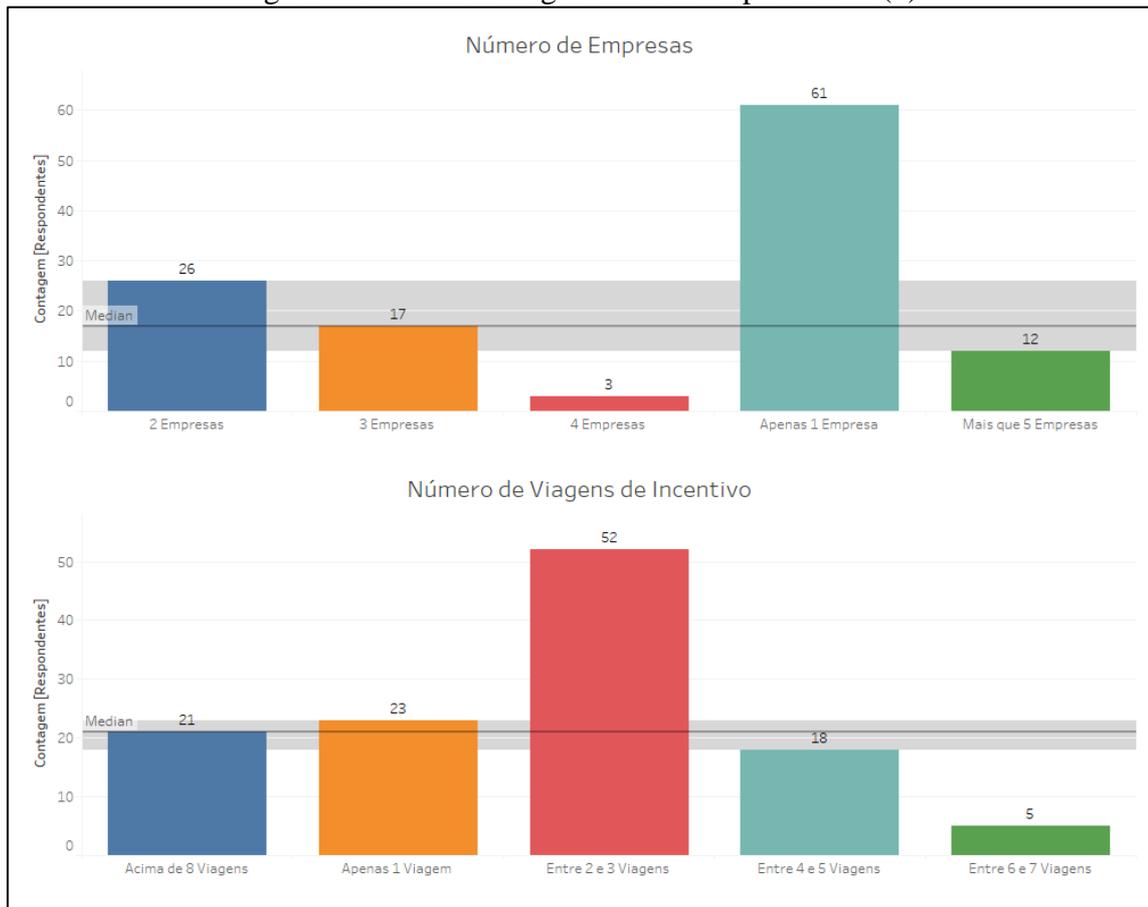
Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Verifica-se que o gênero dos respondentes apresenta uma mediana de 41, como limite superior do quartil (95%) 59, e como limite inferior do quartil (95%) 21, sendo que 77 respondentes são do gênero masculino, 41 do gênero feminino e um se declarou sem gênero. Quanto a formação dos respondentes, observa-se que a mediana é de 21, tem-se como limite superior do quartil (95%) 32 e como limite inferior 1, sendo que um respondente declarou possuir ensino fundamental, 21 ensino médio, 64 com ensino superior, 32 Especialização/MBA e apenas um respondente mencionou possuir Mestrado/Doutorado. No que se refere a faixa etária dos respondentes, a mediana é de 31, o limite superior do quartil (95%) é de 38,5 e o

limite inferior de 22,25. Quanto aos respondentes, 14 declararam possuir entre 25 a 34 anos, 43 mencionam possuir 35 a 44 anos, 37 declaram possuir entre 45 a 54 anos e 25 mencionam ter acima de 55 anos.

A figura 14 demonstra as informações relativas ao número de empresas com as quais os respondentes foram premiados e também o número de viagens que fizeram por essas empresas.

Figura 14: Dados demográficos dos respondentes (2)



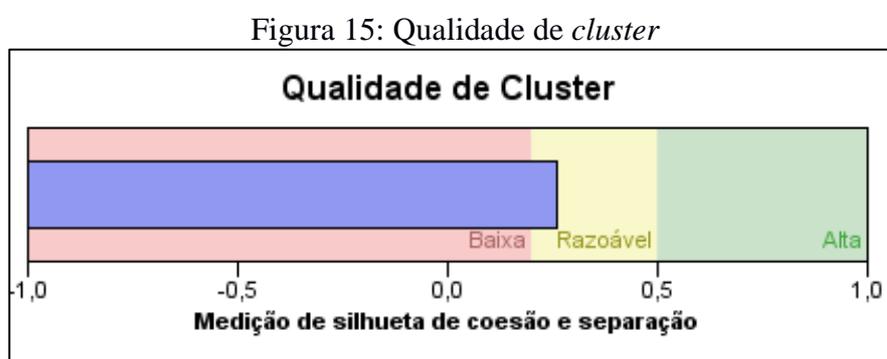
Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Observa-se que em relação ao número de empresas a mediana é 17, enquanto o limite superior é do quartil (95%) é 26 e como limite inferior do quartil (95%) 12. Os respondentes afirmaram que 26 foram premiados por duas empresas, 17 por três empresas, três por quatro empresas, 61 foram premiados apenas por uma empresa e 12 por mais que cinco empresas. No que tange ao número de viagens de incentivo que participaram, a mediana é 21, o limite superior do quartil (95%) é 23 e o limite inferior do quartil (95%) é 18, sendo que 21 respondentes afirmaram ter feito acima de oito viagens, 23 apenas uma viagem, 52 entre duas e três viagens, 18 entre quatro e cinco viagens e apenas cinco entre seis e sete viagens.

Após finalizar a análise demográfica dos respondentes, seguiu-se para o estudo dos *clusters*. Como já mencionado na metodologia deste estudo, a análise de *clusters* é um

procedimento estatístico que serve para identificar grupos homogêneos com base em variáveis ou em casos, permitindo assim classificar objetos e/ou pessoas com base na observação das semelhanças e diferenças. Os indivíduos pertencentes a um grupo são o mais semelhante possível entre si e diferentes dos restantes (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Tendo início pela observação do uso do algoritmo *cluster two step*, para a definição da quantidade de *clusters* por meio do método bayesiano Shwarz, onde foram submetidas 27 entradas (variáveis), medindo-se a qualidade dos *clusters* pela análise de silhueta, o que definiu que o ideal seriam dois *clusters*, representando uma qualidade razoável (HAIR et al., 2009; PESTANA; GAGEIRO, 2014). A figura 15, demonstra a qualidade da solução com dois *clusters*.



Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Verifica-se que a solução com dois *clusters* demonstra uma coesão razoável, não sendo necessário o aumento do número de partições para a melhora da solução. A análise de *clusters* foi efetuado pelo algoritmo *K-Means*, com 10 interações e critério de convergência 0, sendo utilizada para a eliminação das variáveis que não apresentavam diferenciação para o pertencimento aos grupos por meio da utilização da Anova (Análise de Variância), com uma significância $\alpha \leq 0,05$, de forma parcimoniosa. Ou seja, para facilitar o entendimento, o *software* foi rodado 10 vezes para eliminar as variáveis que não tinham significância para pertencerem a um dos grupos e assim, foram eliminadas da análise de *clusters*.

Dessa forma, decidiu-se por eliminar na primeira rodada a variável VAR00023 $\Rightarrow \alpha = 0,964$, na segunda rodada eliminar a variável VAR00027 $\Rightarrow \alpha = 0,518$, já na terceira rodada do modelo definiu-se por se eliminar a variável VAR00011 $\Rightarrow \alpha = 0,647$; na quarta rodada eliminar a variável VAR00026 $\Rightarrow \alpha = 0,628$ e finalmente na quinta rodada optou-se por se eliminar a variável VAR00002 $\Rightarrow \alpha = 0,288$, decidindo-se por não mais se eliminar variáveis a partir da sexta rodada (KUBAIT, 2017; PESTANA; GAGEIRO, 2009, 2014; SKIENA, 2017). As variáveis finais que foram mantidas são demonstradas na tabela 10.

Tabela 10 – Análise de variância das assertivas do questionário

Variáveis	ANOVA				Z	Sig.
	Cluster		Erro			
	Quadrado Médio	df	Quadrado Médio	df		
3) Faixa Etária	4,386	1	,870	117	5,039	,027
4) Formação Acadêmica	7,553	1	,448	117	16,855	,000
5) Número de Viagens de Incentivo que participou	31,951	1	1,532	117	20,862	,000
6) Número de Empresas que foi premiado	34,958	1	1,379	117	25,342	,000
7) As empresas atuantes no setor de turismo de negócio exercem a hospitalidade com seus clientes/fornecedores/parceiros.	6,728	1	,526	117	12,801	,001
8) A hospitalidade exercida pelas empresas é importante para criar fortes laços comerciais com parceiros e clientes.	1,569	1	,139	117	11,280	,001
9) A hospitalidade fortalece seu relacionamento com a empresa.	,584	1	,124	117	4,705	,032
10) A hospitalidade cria vantagens competitivas no setor de turismo de negócio.	1,976	1	,120	117	16,524	,000
12) Sou ouvido pela empresa e tenho a sensação de que minha opinião é importante para decisão do destino e roteiro da viagem.	59,234	1	1,568	117	37,788	,000
13) As empresas oferecem experiências sensoriais (cinco sentidos humanos - visão, audição, olfato, tato, paladar) para os premiados durante as viagens de incentivo.	22,693	1	,868	117	26,152	,000
14) O componente sensorial é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	9,288	1	,425	117	21,864	,000

15) As empresas se preocupam com a funcionalidade (layout, espaço, comunicação visual, acessibilidade, etc...) durante as viagens de incentivo.	17,163	1	,330	117	52,067	,000
16) O componente funcional é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	7,518	1	,310	117	24,291	,000
17) As empresas utilizam os aspectos naturais (campo, praia, cidade, montanha, neve, etc...) para proporcionar atividades durante as viagens de incentivo.	6,325	1	,452	117	14,003	,000
18) O componente natural é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	12,471	1	,323	117	38,655	,000
19) As empresas se preocupam com aspectos sociais (socialização, relacionamento entre premiados, etc...) durante a viagens de incentivo.	21,728	1	,286	117	76,079	,000
20) O componente social é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	9,443	1	,325	117	29,033	,000
21) As empresas estão atentas aos aspectos culturais (diferenças de gênero, étnicas, físicas, religiosas, etc...) durante a viagens de incentivo.	58,148	1	,519	117	112,033	,000
22) O componente cultural é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	21,406	1	,308	117	69,396	,000
24) Nas viagens de incentivo acontecem experiências emocionais que são compartilhadas dentro do grupo, criando um bem-estar a todos.	20,769	1	,333	117	62,342	,000

25) Já presenciei algum premiado ou mesmo eu fazer o papel de anfitrião durante uma viagem de incentivo. (Exemplo: ajudar com as malas, orientar outro convidado, organizar alguma atividade em grupo).	14,748	1	1,166	117	12,649	,001
28) Alcançar essas fortes e boas emoções torna-se um diferencial na viagem, facilitando e garantindo o sucesso dela.	13,796	1	,402	117	34,285	,000

* Os testes F devem ser usados apenas para finalidades descritivas porque os *clusters* foram escolhidos para maximizar as diferenças entre os casos em *clusters* diferentes. Os níveis de significância observados não estão corrigidos para isso e, dessa forma, não podem ser interpretados como testes da hipótese de que as médias de *cluster* são iguais.

* Resultados da significância $> 0,05$ foram utilizados para a eliminação das variáveis, de forma a se facilitar a eliminação das variáveis que não apresentaram discriminação, sendo apenas um suporte a análise.

* Optou-se por se manter as assertivas ao invés das variáveis para se facilitar a discussão dos resultados posteriormente.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Para melhorar a análise e desconsiderar as variáveis que não discriminavam o pertencimento ou não a um determinado *cluster*, ou seja, não tinham significância para esta análise, a tabela 11 demonstra os centros finais dos *clusters* (PESTANA; GAGEIRO, 2009,2014).

Tabela 11 – Centros de *cluster* iniciais e finais
Centros de *Clusters* Iniciais e Finais

Variáveis	Centros Iniciais		Centros Finais	
	1	2	1	2
3) Faixa Etária	3,00	1,00	2,85	2,46
4) Formação Acadêmica	3,00	3,00	3,40	2,89
5) Número de Viagens de Incentivo que participou	2,00	2,00	3,21	2,15
6) Número de Empresas que foi premiado	3,00	1,00	2,55	1,44
7) As empresas atuantes no setor de turismo de negócio exercem a hospitalidade com seus clientes/fornecedores/parceiros.	5,00	5,00	4,32	4,81

8) A hospitalidade exercida pelas empresas é importante para criar fortes laços comerciais com parceiros e clientes.	5,00	5,00	4,72	4,96
9) A hospitalidade fortalece seu relacionamento com a empresa.	5,00	5,00	4,79	4,93
10) A hospitalidade cria vantagens competitivas no setor de turismo de negócio.	5,00	5,00	4,68	4,94
12) Sou ouvido pela empresa e tenho a sensação de que minha opinião é importante para decisão do destino e roteiro da viagem.	1,00	5,00	2,72	4,17
13) As empresas oferecem experiências sensoriais (cinco sentidos humanos - visão, audição, olfato, tato, paladar) para os premiados durante as viagens de incentivo.	1,00	5,00	3,79	4,68
14) O componente sensorial é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	2,00	5,00	4,23	4,81
15) As empresas se preocupam com a funcionalidade (layout, espaço, comunicação visual, acessibilidade etc.) durante as viagens de incentivo.	3,00	5,00	4,04	4,82
16) O componente funcional é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	3,00	5,00	4,32	4,83
17) As empresas utilizam os aspectos naturais (campo, praia, cidade, montanha, neve etc.) para proporcionar atividades durante as viagens de incentivo.	5,00	5,00	4,36	4,83
18) O componente natural é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	4,00	5,00	4,21	4,88
19) As empresas se preocupam com aspectos sociais (socialização, relacionamento entre premiados etc.) durante a viagens de incentivo.	5,00	5,00	4,04	4,92
20) O componente social é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	4,00	5,00	4,34	4,92

21) As empresas estão atentas aos aspectos culturais (diferenças de gênero, étnicas, físicas, religiosas etc.) durante a viagens de incentivo.	3,00	5,00	3,36	4,79
22) O componente cultural é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	4,00	5,00	4,02	4,89
24) Nas viagens de incentivo acontecem experiências emocionais que são compartilhadas dentro do grupo, criando um bem-estar a todos.	5,00	5,00	3,98	4,83
25) Já presenciei algum premiado ou mesmo eu fazer o papel de anfitrião durante uma viagem de incentivo. (Exemplo: ajudar com as malas, orientar outro convidado, organizar alguma atividade em grupo).	5,00	1,00	3,77	4,49
28) Alcançar essas fortes e boas emoções torna-se um diferencial na viagem, facilitando e garantindo o sucesso dela.	4,00	5,00	4,23	4,93

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Foi utilizada a verificação das variáveis que precisavam ser consideradas para a análise dos dados e determinar quais eram os critérios para a participação de um indivíduo a um ou outro *cluster*, entendendo assim quais critérios são válidos ou não para determinada participação (PESTANA; GAGEIRO,2014).

A tabela 12 apresenta quais respondentes estão associados a quais *clusters* (1 ou 2) com uma distância média de 3,677 entre eles, podendo inferir quais são os critérios segundo as respostas que levam um indivíduo pertencer a um *cluster* ou a outro. Permite no futuro utilizar esses critérios para o treinamento de um algoritmo supervisionado que irá, segundo as respostas desse respondente, classificá-lo segundo os atributos que são valorizados ou não por ele e assim oferecer-lhe uma melhor experiência durante as viagens de incentivo.

Na amostra evidenciou-se que 47 respondentes (39,50%) foram classificados no *cluster* 1, enquanto que 72 (60,50%) foram classificados no *cluster* 2, com as suas respectivas distâncias (ESPOSITO et al., 2004; HENSON et al., 2018; JORDAN; MITCHELL, 2015; MARSLAND, 2015).

Tabela 12 – Associação do *clusters* aos premiados

Associação do cluster							
Número do caso	Premiado	Cluster	Distância	Número do caso	Premiado	Cluster	Distância
1	Premiado 1	1	5,034	61	Premiado 61	1	4,660
2	Premiado 2	1	3,903	62	Premiado 62	1	3,781
3	Premiado 3	1	4,250	63	Premiado 63	2	3,577
4	Premiado 4	2	3,076	64	Premiado 64	2	3,943
5	Premiado 5	1	4,552	65	Premiado 65	2	4,734
6	Premiado 6	2	1,761	66	Premiado 66	1	2,681
7	Premiado 7	1	3,900	67	Premiado 67	1	2,717
8	Premiado 8	2	2,580	68	Premiado 68	2	1,340
9	Premiado 9	2	3,950	69	Premiado 69	1	4,390
10	Premiado 10	1	4,598	70	Premiado 70	2	3,451
11	Premiado 11	1	3,420	71	Premiado 71	1	3,491
12	Premiado 12	2	4,245	72	Premiado 72	2	2,018
13	Premiado 13	2	3,475	73	Premiado 73	1	3,035
14	Premiado 14	2	3,479	74	Premiado 74	2	1,604
15	Premiado 15	2	2,221	75	Premiado 75	2	3,081
16	Premiado 16	2	2,301	76	Premiado 76	1	4,647
17	Premiado 17	1	3,584	77	Premiado 77	2	1,761
18	Premiado 18	2	2,125	78	Premiado 78	2	2,696
19	Premiado 19	2	2,018	79	Premiado 79	2	3,623
20	Premiado 20	1	5,543	80	Premiado 80	1	4,105
21	Premiado 21	2	3,661	81	Premiado 81	1	3,919
22	Premiado 22	2	1,941	82	Premiado 82	2	2,727
23	Premiado 23	1	4,594	83	Premiado 83	2	1,761
24	Premiado 24	1	4,717	84	Premiado 84	2	1,919
25	Premiado 25	2	4,132	85	Premiado 85	2	2,092
26	Premiado 26	2	2,762	86	Premiado 86	2	2,209
27	Premiado 27	2	4,508	87	Premiado 87	2	2,937
28	Premiado 28	1	5,878	88	Premiado 88	1	4,245
29	Premiado 29	2	2,918	89	Premiado 89	1	5,155
30	Premiado 30	2	5,038	90	Premiado 90	2	1,761
31	Premiado 31	2	3,058	91	Premiado 91	1	3,451
32	Premiado 32	1	3,599	92	Premiado 92	1	3,017
33	Premiado 33	2	2,782	93	Premiado 93	2	1,604
34	Premiado 34	1	5,063	94	Premiado 94	2	2,691
35	Premiado 35	2	2,407	95	Premiado 95	2	1,680

36	Premiado 36	1	4,961	96	Premiado 96	1	4,314
37	Premiado 37	1	3,383	97	Premiado 97	1	5,050
38	Premiado 38	2	2,547	98	Premiado 98	2	5,663
39	Premiado 39	1	3,423	99	Premiado 99	2	2,430
40	Premiado 40	1	3,617	100	Premiado 100	2	1,990
41	Premiado 41	1	4,255	101	Premiado 101	2	1,371
42	Premiado 42	1	3,570	102	Premiado 102	2	1,990
43	Premiado 43	1	5,587	103	Premiado 103	2	1,990
44	Premiado 44	1	4,615	104	Premiado 104	2	4,019
45	Premiado 45	2	2,004	105	Premiado 105	1	3,933
46	Premiado 46	2	1,830	106	Premiado 106	1	4,334
47	Premiado 47	2	3,534	107	Premiado 107	2	1,927
48	Premiado 48	2	2,202	108	Premiado 108	2	2,639
49	Premiado 49	2	4,235	109	Premiado 109	2	2,295
50	Premiado 50	2	3,627	110	Premiado 110	2	1,371
51	Premiado 51	2	4,310	111	Premiado 111	2	2,928
52	Premiado 52	2	4,037	112	Premiado 112	1	5,457
53	Premiado 53	2	2,498	113	Premiado 113	2	1,371
54	Premiado 54	1	3,820	114	Premiado 114	2	1,948
55	Premiado 55	1	3,383	115	Premiado 115	2	3,623
56	Premiado 56	2	3,035	116	Premiado 116	2	3,430
57	Premiado 57	1	5,275	117	Premiado 117	2	2,361
58	Premiado 58	1	2,530	118	Premiado 118	2	3,165
59	Premiado 59	1	4,701	119	Premiado 119	2	4,118
60	Premiado 60	1	4,722				

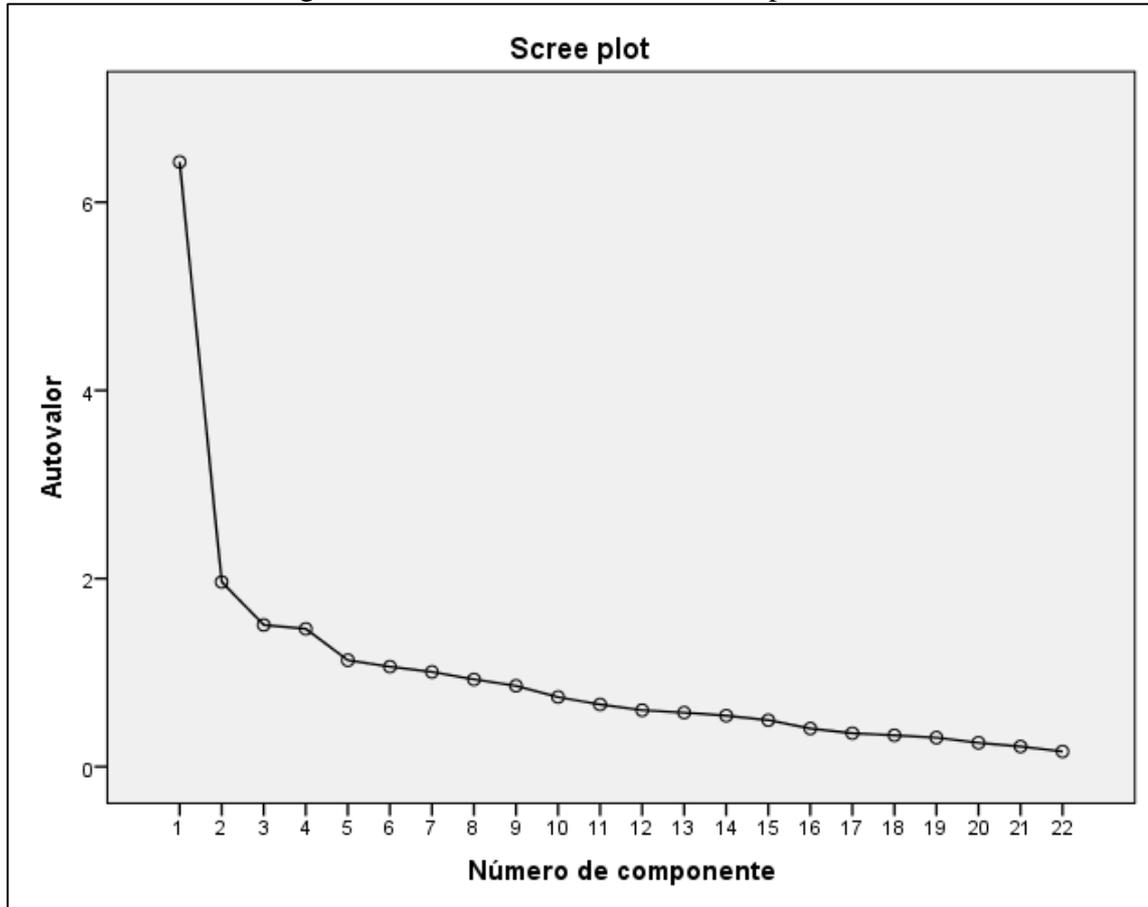
Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Em seguida, tendo por objetivo uma melhor visualização dos dados em plano espacial de forma a facilitar a análise, escolheu-se pela utilização de análise fatorial exploratória por meio do método dos componentes principais, sem rotação, optando-se por limitar o número de constructos a dois, classificando-os por tamanho e combinando dois métodos de classificação de dados para melhorar e facilitar a exploração dos dados (KUNCHEVA, 2014; PESTANA; GAGEIRO, 2014).

Fez se necessário verificar a viabilidade da utilização da análise fatorial para classificação por meio do KMO que expôs o valor de 0,788 do teste de esfericidade de Bartlett, apresentando uma significância $<0,0001$, $X^2 = 930,316$, $df = 231$ e demonstrando assim que foi possível utilizar a análise fatorial exploratória para esse fim (HAIR et al. 2009; MALHORTA; MENEZES, 2019; PESTANA; GAGEIRO, 2014).

A figura 16 confirmou que existe uma grande queda entre a formação do constructo 1 e 2, portanto justifica-se a utilização de uma solução de apenas dois fatores, já que a partir do constructo 3 em diante essa queda se torna insignificante para utilização de mais *clusters*.

Figura 16: *Scree Plot* relativo aos componentes



Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Para descrever o significado e nomear os dois *clusters*, quanto também os componentes, inseriu-se as categorias relevantes deste estudo de acordo com as respectivas perguntas do questionário (em concordância com o roteiro de entrevistas da primeira etapa) e verificou-se as principais divergências encontradas nas respostas dos premiados/participantes de viagens de incentivo que os diferenciam em cada um dos *clusters*. As dissimilaridades evidenciadas na opinião dos respondentes foram negritadas e demonstradas na tabela 13.

Tabela 13 – Categorias e centros de *clusters*

Categorias e centros de <i>cluster</i>			
CATEGORIA	QUESTÃO	Cluster	
		1	2
Informações Gerais	3) Faixa Etária	3,00	1,00
	4) Formação Acadêmica	3,00	3,00

	5) Número de Viagens de Incentivo que participou	2,00	2,00
	6) Número de Empresas que foi premiado	3,00	1,00
Hospitalidade entre Stakeholders de Mobilidade Corporativa	7) As empresas atuantes no setor de turismo de negócio exercem a hospitalidade com seus clientes/fornecedores/parceiros.	5,00	5,00
	8) A hospitalidade exercida pelas empresas é importante para criar fortes laços comerciais com parceiros e clientes.	5,00	5,00
	9) A hospitalidade fortalece seu relacionamento com a empresa.	5,00	5,00
	10) A hospitalidade cria vantagens competitivas no setor de turismo de negócio.	5,00	5,00
	12) Sou ouvido pela empresa e tenho a sensação que minha opinião é importante para decisão do destino e roteiro da viagem.	1,00	5,00
Cinco componentes do <i>Experienscape</i> em Viagens de Incentivo	13) As empresas oferecem experiências sensoriais (cinco sentidos humanos - visão, audição, olfato, tato, paladar) para os premiados durante as viagens de incentivo.	1,00	5,00
	14) O componente sensorial é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	2,00	5,00
	15) As empresas se preocupam com a funcionalidade (layout, espaço, comunicação visual, acessibilidade, etc...) durante as viagens de incentivo.	3,00	5,00
	16) O componente funcional é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	3,00	5,00
	17) As empresas utilizam os aspectos naturais (campo, praia, cidade, montanha, neve, etc...) para proporcionar atividades durante as viagens de incentivo.	5,00	5,00
	18) O componente natural é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	4,00	5,00
	19) As empresas se preocupam com aspectos sociais (socialização, relacionamento entre premiados, etc...) durante a viagens de incentivo.	5,00	5,00
	20) O componente social é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	4,00	5,00
	21) As empresas estão atentas aos aspectos culturais (diferenças de gênero, étnicas, físicas, religiosas, etc...) durante a viagens de incentivo.	3,00	5,00
	22) O componente cultural é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	4,00	5,00
Meta-Hospitalidade em Viagens de Incentivo	24) Nas viagens de incentivo acontecem experiências emocionais que são compartilhadas dentro do grupo, criando um bem-estar a todos.	5,00	5,00
	25) Já presenciei algum premiado ou mesmo eu fazer o papel de anfitrião durante uma viagem de incentivo. (Exemplo: ajudar com as malas, orientar outro convidado, organizar alguma atividade em grupo).	5,00	1,00
	28) Alcançar essas fortes e boas emoções torna-se um diferencial na viagem, facilitando e garantindo o sucesso da mesma.	4,00	5,00

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Nota-se que em grande parte do questionário os *clusters* condizem com as mesmas características demográficas, como formação acadêmica e número de viagens que participaram, como também com as opiniões referentes à hospitalidade entre *stakeholders* de mobilidade corporativa e aspectos naturais e sociais dos componentes do *experienscape*. Porém fica comprovado que existem diferenças tanto em características demográficas, quanto na percepção dos respondentes de cada um dos *clusters*.

O *cluster 1* em geral, são pessoas mais velhas, acima de 35 anos, que participaram de algumas viagens de incentivo para diferentes empresas, normalmente em duas ou mais organizações. Esses respondentes têm a sensação que a opinião deles não é importante e nem influencia na escolha do destino e roteiro da viagem. Discordam que alguns dos componentes do *experienscape* são oferecidos pelas empresas nas viagens e também não acham fundamentais para criar experiências diferenciadas, principalmente os componentes sensorial, funcional e cultural. Em contrapartida estão convencidos que experiências emocionais são compartilhadas para o bem estar mútuo e já sentiram ou presenciaram outras características da meta-hospitalidade acontecer durante uma viagem.

Por outro lado, os respondentes do *cluster 2* são, em sua maioria, pessoas mais jovens, de 25 à 35 anos, que participaram de uma ou mais viagens de incentivo, porém apenas por uma única empresa. Eles têm a sensação que sua opinião é importante e têm influência na decisão do destino e roteiro da viagem como também concordam plenamente que todos os componentes do *experienscape* são oferecidos pelas empresas e são fundamentais para criar experiências diferenciadas em viagens de incentivo. São pessoas que acreditam que experiências emocionais são compartilhadas durante uma viagem para criar um bem estar mútuo e isso torna-se um diferencial para o sucesso da viagem, entretanto nunca sentiram ou vivenciaram outras características da meta-hospitalidade acontecerem nas viagens.

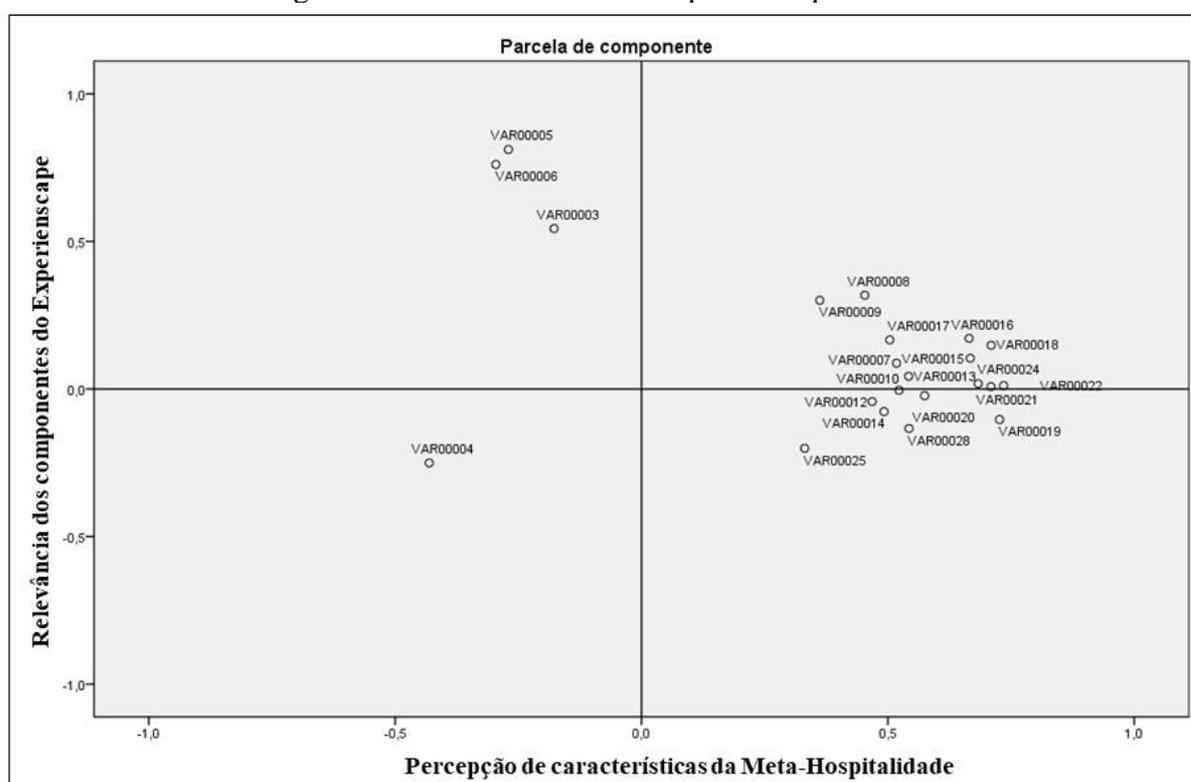
Portanto o *cluster 1* foi nomeado de “Premiado Maduro”, já que são pessoas mais velhas, que fizeram algumas viagens por diferentes empresas e provavelmente têm a percepção mais aguçada em relação as diferenças oferecidas pelas organizações e vivenciadas por eles nas viagens de incentivo. O *cluster 2* foi nomeado de “Premiado Jovem”, já que geralmente são pessoas mais novas, que também fizeram algumas viagens, porém sempre pela mesma empresa. Possivelmente esses respondentes têm uma visão mais limitada em relação as diferentes possibilidades que as organizações podem oferecer em cada tipo de viagem de incentivo.

Fica evidenciado que as principais divergências entre os *clusters* acontecem nas duas categorias relevantes do estudo e por conta disso os componentes foram nomeados da seguinte forma:

- ✓ Componente 1 (eixo horizontal): “Percepção de características da Meta-Hospitalidade”.
- ✓ Componente 2 (eixo vertical): “Relevância dos componentes do *Experienscape*”.

A figura 17 apresenta a associação das variáveis com os seus respectivos componentes e também o significado dos respectivos quadrantes.

Figura 17: Variáveis em seus respectivos quadrantes

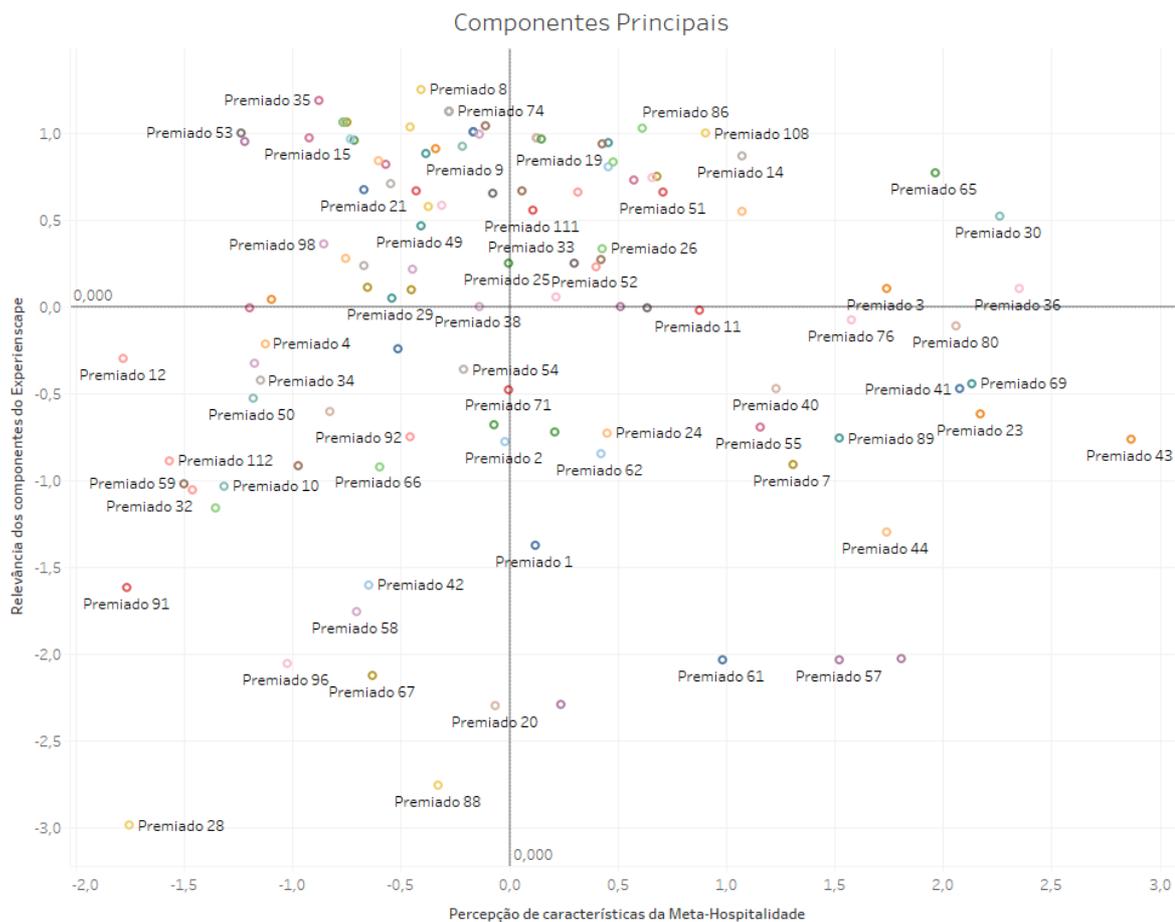


Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Já a figura 18 demonstra o posicionamento dos premiados em seus respectivos quadrantes de forma a visualizar e entender melhor quais atributos das respectivas assertivas eram ou não valorizados pelos premiados, permitindo atribuir uma explicação para o pertencimento a cada quadrante da figura.

Se o respondente pertence ao quadrante 1, ele tem alta relevância dos componentes do *experienscape* e uma baixa percepção de características da meta-hospitalidade. Sendo do quadrante 2, o premiado tem alta relevância dos componentes do *experienscape* e também uma alta percepção de características da meta-hospitalidade. Incluído no quadrante 3, o premiado tem baixa relevância dos componentes do *experienscape* e também uma baixa percepção de características da meta-hospitalidade e sendo do quadrante 4, o respondente tem baixa relevância dos componentes do *experienscape* e alta percepção de características da meta-hospitalidade em uma viagem de incentivo.

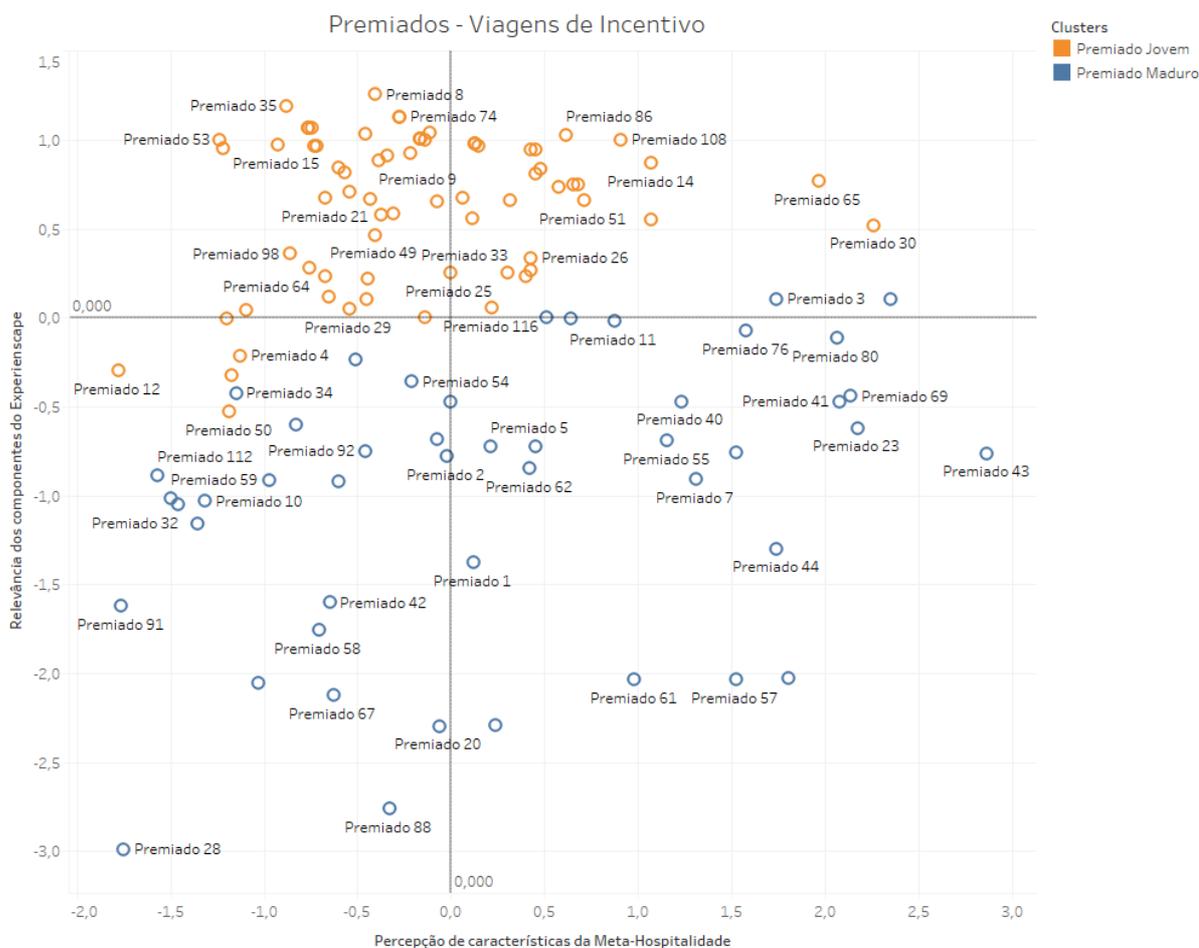
Figura 18: Premiados distribuídos em seus respectivos quadrantes



Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Por fim, a figura 19, procura classificar os premiados de acordo com os seus *clusters* em seus respectivos quadrantes e o relacionamento entre os respondentes. É possível verificar que quase a totalidade dos premiados maduros estão posicionados nos dois quadrantes inferiores, já que são pessoas que acreditam na baixa relevância dos componentes do *experienscape* em uma viagem, mas em geral tem uma maior percepção de características da meta-hospitalidade acontecerem. Em contrapartida, quase todos os premiados jovens estão posicionados nos dois quadrantes superiores, evidenciando uma relevância alta para os componentes do *experienscape*, porém com menor percepção de outras características de meta-hospitalidade ocorrerem em viagens de incentivo.

Figura 19: *Cluster* dos premiados distribuídos em seus respectivos quadrantes



Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa (2023)

Nota-se que a divisão dos *clusters* pode ser significativa após o resultado da pesquisa, pois premiados maduros têm, em geral, uma experiência maior e a percepção mais aguçada em relação às diferenças e objetivos que cada empresa proporciona em suas viagens de incentivo. São pessoas mais velhas que também viajaram em outras épocas em que as organizações se preocupavam mais com seus objetivos para entrega de uma viagem do que a opinião dos seus principais *stakeholders*, apesar de sempre terem como meta satisfazer estes premiados.

Não têm tanto a percepção que os componentes do *experienscape* são oferecidos e nem são fundamentais nas viagens, principalmente o sensorial, funcional e cultural. O *experienscape* é o estímulo sensorial, funcional, social, natural e cultural em um ambiente de produto ou serviço, complementado com uma cultura de hospitalidade, todos os quais resultam em uma experiência para diferentes *stakeholders* e resultam em reações cognitivas, afetivas e comportamentais positivas ou negativas em relação a produtos, serviços, marcas e empresas (PIZAM; TASCI, 2019).

Anteriormente as empresas não se preocupavam com questões de dimensões sensoriais, que afetam os cinco sentidos humanos e o fator de ambiência de Bitner (1992), com

acessibilidade, funcionalidade de um espaço e muito menos a dimensão cultural, segundo a mesma autora, como diferenças de gêneros, étnicas, físicas, entre outras características culturais, diferentemente dos dias de hoje.

No entanto para essas pessoas fica claro a importância e vivências que já tiveram das emoções e diferentes sentimentos positivos que a viagem de incentivo provoca nos participantes, no caso a meta-hospitalidade, e fazem a diferença no sucesso da premiação. A meta-hospitalidade é pouco frequente e emocional na sua essência. É o estado emocional de curta duração quando os participantes criam um espaço existencial e uma experiência compartilhada, no qual as diferenças são temporariamente renegociadas ou moderadas. É capaz de provocar na pessoa uma espécie de “explosão” de sentimento, aflorando sensações que podem ser de qualquer tipo, como tristeza, alegria, raiva, realização, dentro de qualquer transação de hospitalidade (LUGOSI, 2008).

Já os premiados jovens têm a experiência de viajar sempre pela mesma empresa e isso pode ser um limitador para entender mais profundamente os diferentes objetivos que uma viagem de incentivo proporciona de acordo com os interesses de cada organização. Como são, em geral, jovens adultos e viajaram em um período mais recente, têm uma percepção maior com relação a importância dos componentes do *experienscape* e também de sua influência na decisão do roteiro e destino da viagem. Hoje em dia existe uma grande preocupação das corporações considerar o parecer de todos que influenciam diretamente a empresa e estão atentas inclusive para proporcionar experiências únicas levando em conta cada tipo de premiado em suas viagens. Entretanto por viajarem sempre por uma única empresa e normalmente os vencedores serem os mesmos em parte considerável do grupo, ainda não vivenciaram momentos de inversão de papéis de anfitrião-hóspede aconteceram durante as viagens que participaram.

As hipóteses deste estudo foram sustentadas praticamente em sua totalidade, porém foi encontrada uma lacuna nesta etapa em relação a outras duas perguntas feitas sobre características de meta-hospitalidade definidas por Lugosi (2008) que podem acontecer durante as viagens de incentivo. Não se sabe o motivo de não ter significância para o método escolhido de análise de *clusters*, todavia essa lacuna será investigada mais profundamente na terceira e última etapa deste estudo.

5.3. Etapa *Emic* – Fase 3

Nesta terceira e última etapa foi feita uma pesquisa qualitativa pelo método de estudo de casos múltiplos indicado por Yin (2015). Volta-se para a abordagem *Emic*, que corresponde

à visão do eu em direção ao nosso, dos observados que estão olhando de dentro para compreender com base nos referenciais dela própria sobre determinado fenômeno, (ROSA; OREY, 2012) e as proposições que foram trabalhadas como hipóteses na etapa anterior, voltam a ser consideradas proposições nesta fase 3.

O estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real (YIN, 2015). Em se tratando de múltiplos casos, a investigação foi realizada em três viagens de incentivo distintas realizadas entre maio e outubro de 2022 por meio da observação participante e direta do autor da pesquisa mediante diário de bordo, documentos e diálogos.

Segundo Yin (2015), as observações podem variar de coleta de dados formais e informais. Formalmente, os instrumentos observáveis podem ser desenvolvidos como parte do protocolo do estudo de caso e o pesquisador tenta investigar a ocorrência de tipos de comportamentos durante alguns períodos de tempo no campo, como atividades de rua, trabalho em fábrica ou mesmo em viagens de incentivo.

A tabela 14 apresenta os casos onde foram realizados as observações participantes e o detalhamento de cada um está descrito no apêndice deste trabalho. A análise será adicionada aos pontos em comuns e divergentes dos especialistas do setor e premiados/participantes das viagens, juntamente com as lacunas encontradas nos resultados das duas primeiras fases *Emic-Etic*.

Tabela 14 – Casos realizados para observação participante

CASO	CLIENTE	DESTINO	PERÍODO	GRUPO
1	Univale	Brasil (Foz do Iguaçu)	Maio de 2022	23 pessoas
2	BMW Motorrad	Alemanha (Munique e Berlim) e Áustria (Innsbruck)	Agosto de 2022	60 pessoas
3	Puratos	Jamaica (Montego Bay)	Outubro de 2022	20 pessoas

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Iniciando a análise em relação a categoria hospitalidade entre *stakeholders* de mobilidade corporativa, as respostas tanto dos especialistas do setor, quanto dos premiados/participantes das viagens foram bem parecidas. Para ambos, as empresas atuantes na área de turismo de negócio exercem a hospitalidade com seus principais *stakeholders* e concordam plenamente que ela é essencial para criar fortes laços comerciais com parceiros e

clientes. Além disso, na opinião deles a hospitalidade cria vantagens competitivas no setor de turismo de negócio, inclusive para os dois *clusters* de premiados, maduro e jovem, eles sentem que o relacionamento com as empresas fica ainda mais fortalecido em razão da desta hospitalidade praticada.

Referente a preferência pessoal do responsável pela viagem influenciar na decisão sobre a escolha do destino e se a opinião dos premiados é importante para decisão do destino e roteiro da viagem, ambos respondentes das etapas *Emic* e *Etic* tem opiniões divergentes. Três especialistas acreditam que o premiado é pouco influente nesta decisão e o destino é escolhido de acordo com as expectativas das próprias empresas. Para outros dois especialistas, é necessário um equilíbrio entre as duas partes já que os premiados muitas vezes possuem perfis diferentes e é fundamental ser uma premiação atrativa para eles se motivarem, mas sempre alinhado com os objetivos e valores das empresas.

Para os premiados maduros, eles têm a sensação que sua opinião não é importante e nem influencia na escolha do destino e roteiro da viagem, já os premiados jovens pensam o oposto e concordam plenamente que são ouvidos pelas empresas e influenciam nesta decisão. Talvez essa diferença é pelo fato de os premiados maduros já terem participado de viagens em outros períodos em que as empresas se preocupavam somente com seus objetivos e não como atualmente que tem um cuidado maior com o parecer de seus *stakeholders* primários.

Nos estudos de caso que o autor participou efetivamente do planejamento, execução e entrega das viagens de incentivo, notou-se que a decisão e escolha dos destinos foi exclusivamente do gestor da empresa ou de acordo com os objetivos da organização. No caso Univale, a escolha foi feita com base na vontade própria da sócia-diretora em conhecer Foz do Iguaçu, a BMW Motorrad, caso 2, definiu o destino pela sede da empresa ser na Alemanha, enquanto o roteiro foi programado e aprovado pelo gestor da área de acordo com os lugares que achava interessante andar de moto na Europa e por fim, o caso Puratos definiu o destino pela própria decisão da empresa em criar uma campanha de incentivo com o tema “Caribe” e assim aprovar uma viagem à Jamaica oferecida pela EBTravel, agência especializada em viagens de incentivo que o autor é sócio-diretor.

Pode-se afirmar até este momento que a maioria das viagens e roteiros são definidos pelas empresas, de acordo com seus objetivos, e gestores responsáveis, por conta de seus próprios interesses. Porém, cada vez mais é necessário a participação dos premiados na escolha dos destinos, pois são eles os principais *stakeholders* da organização que trazem os resultados para a companhia e precisam se motivar durante a campanha para atingirem as metas e serem premiados.

Fica evidente que os gestores das empresas pensam em um destino e roteiro que seja surpreendente aos participantes da campanha e que ofereça experiências diferenciadas para esse ganhador, que mesmo tendo muito dinheiro, não possa comprar. O objetivo é sempre superar as expectativas dos ganhadores, mas em geral eles não são ouvidos o quanto poderiam na percepção dos premiados maduros.

Por mais que essa influência esteja aumentando e perceptível aos premiados jovens, as empresas poderiam exigir de seus gestores planejar as viagens levando em consideração todas as partes interessadas, principalmente os participantes da campanha. Serão eles que trarão os resultados para a organização e se forem participativos na escolha do destino, provavelmente ficarão ainda mais motivados com o prêmio, poderão se sentir mais importantes para empresa com sentimento de pertencimento e conseqüentemente, melhorando e fortalecendo seu relacionamento e hospitalidade.

Segundo a SITE (2021b), sem o engajamento dos mesmos, o desempenho na campanha pode piorar e essa falta de engajamento pode ocorrer em decorrência de algum destino que o premiado não goste ou já conheça e não tenha a intenção de voltar. Se as empresas entenderem quais destinos mais atraem os participantes de uma específica campanha, irão motivá-los e conseqüentemente esses premiados gerarão lucro e serão fidelizados por elas.

A segunda categoria a ser analisada é em relação aos cinco componentes do *experienscape* de Pizam e Tasci (2019; 2020) se são oferecidos nas viagens de incentivo e se na percepção dos entrevistados e respondentes são fundamentais para criar experiências diferenciadas aos premiados.

Em relação ao componente sensorial, todos os entrevistados da primeira etapa do estudo concordam em ser obrigatório oferecer experiências dos cinco sentidos humanos aos ganhadores, pois quanto mais conseguir marcar cada um dos sentidos da pessoa, mais memorável será o incentivo e mais eficiente vai ser aquela ação.

Os premiados jovens têm a mesma percepção dos entrevistados e acreditam plenamente que as empresas ofereçam experiências sensoriais e que essas são essenciais para criação de conhecimentos diferenciados, mas o *cluster 1*, dos premiados maduros, não tem essa percepção, talvez por antigamente as empresas não se preocuparem muito com as questões de dimensões sensoriais.

Nos estudos de caso foi possível identificar que algumas experiências sensoriais foram oferecidas, são importantes para a diferenciação da viagem e proporcionam um aumento de conhecimento aos ganhadores. Restaurantes com culinárias típicas locais, experiência gastronômica no The Argentine Experience em Iguazu (Argentina), bar de gelo em Foz do

Iguaçu (Brasil), visita experiencial no museu da Swarovski em Innsbruck (Áustria), degustação de cerveja em Berlim (Alemanha) e lagoa luminosa em Montego Bay (Jamaica) são alguns exemplos de experiências dos sentidos humanos como paladar, olfato, tato, visão e audição oferecidas nas viagens de incentivo.

Referente ao componente funcional, é interessante constatar que os gestores das empresas não sentem tanta importância neste quesito, porém para os profissionais da área e donos de agências, esse componente é uma premissa básica para a entrega de uma viagem de incentivo de qualidade, pois a funcionalidade faz parte da experiência.

Os premiados jovens concordam plenamente que as empresas se preocupam com a funcionalidade e ela é fundamental para criar experiências diferenciadas em uma viagem, porém os premiados maduros têm a percepção similar aos gestores das empresas, na qual não concordam nem discordam em relação a este componente fazer diferença na viagem.

Realmente a funcionalidade é difícil ser percebida pelos gestores e premiados durante uma viagem, pois outros componentes são mais presentes nas experiências. Porém se fossem premiadas pessoas que precisassem de uma maior assistência como por exemplo, um cadeirante, ficaria evidente a necessidade de acessibilidade e uma melhor funcionalidade dos espaços para esse ganhador. Nos estudos de caso, outros componentes funcionais percebidos como, por exemplo, a comunicação pré-viagem, sinalização durante os passeios, cartas de boas-vindas e despedida, menus personalizados nos restaurantes já fazem parte do incentivo e não são mais considerados um diferencial, porém se forem esquecidos pela agência, os gestores das empresas e premiados sentirão falta e afetará negativamente a experiência.

Relativo ao terceiro componente, o natural, apenas um entrevistado não concorda que os aspectos naturais como campo, praia, cidade, montanha, etc... façam diferença, pois teve uma experiência negativa em uma viagem para um *resort*. Contudo para o restante dos entrevistados, especialistas do setor, o componente natural faz parte das experiências que são criadas em uma viagem e é importante potencializar tudo aquilo que o espaço oferece e tirar o maior proveito possível das atrações que o destino oferece para superar as expectativas dos ganhadores.

Ambos premiados, jovens e maduros, tiveram concordância plena ao serem perguntados se as empresas utilizam os aspectos naturais para proporcionar atividades durante as viagens de incentivo e se é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens. Da mesma forma, ficou evidente que o componente natural foi oferecido nos casos estudados. Foz do Iguaçu foi programada para visitar as cataratas, uma das maravilhas naturais da humanidade. As cidades escolhidas na Alemanha e Áustria foram fundamentais para os passeios de motos

mais conhecidos da Europa e Jamaica teve sua escolha baseada no tema da campanha e foram proporcionadas experiências locais e culturais como praia e *reggae*, destino que virou conhecido por conta do cantor Bob Marley.

Referente ao componente social apenas um entrevistado não concorda ser um ponto fundamental, pois suas campanhas são para pessoas dos mesmos níveis e ele não vê um problema a questão de socialização e nem da coesão do grupo. Para os outros respondentes é imprescindível o relacionamento dos premiados durante uma viagem. Proporcionar um ambiente de interações ricas, de networking, que possam conviver de uma maneira agradável e harmoniosa. Entretanto um dos respondentes alerta para as situações que vem acontecendo hoje em dia, já que a tecnologia ajuda na comunicação, porém as pessoas estão desaprendendo a ter uma vida social verdadeira, diminuindo a habilidade de se socializar e se comunicar pessoalmente.

Os premiados dos dois *clusters* também concordam plenamente que as empresas se preocupam com aspectos sociais e ela é fundamental em uma viagem de incentivo. Observou-se também nos três casos que o relacionamento do grupo é um dos, senão o principal componente que faz a viagem ser um sucesso e satisfazer os premiados, opinião essa também dos entrevistados especialistas do setor.

É principalmente deste componente que acontecem as experiências de meta-hospitalidade, por isso é indispensável que as empresas estejam atentas para os participantes da campanha, quem serão os ganhadores da viagem e proporcione, juntamente com a agência organizadora do incentivo, atividades de socialização para estreitar a relação dos premiados e facilitar o andamento do grupo durante a viagem. A coesão do grupo é primordial para que a viagem se torne mais leve, mais fluida e os premiados se divirtam e criem intimidade uns com os outros.

Em relação ao quinto e último componente do *experienscape*, o cultural, os entrevistados concordam em ser um aspecto importante para as empresas se preocuparem nas viagens de incentivo, além de cada vez mais as diferenças de gênero, étnicas, físicas, religiosas, entes outros estarem em pauta constante na mídia para que todos sejam tratados da mesma maneira sem qualquer preconceito. É indispensável proporcionar um ambiente que seja inclusivo, que seja diversificado, que as pessoas respeitem e encarem as diferenças com naturalidade.

Para os premiados jovens, o componente cultural é essencial em uma viagem de incentivo e concordam plenamente que as empresas estão atentas a esses aspectos, porém os premiados maduros não partilham da mesma opinião. Eles têm ciência que os aspectos culturais

são importantes, mas não concordam e nem discordam que as empresas se preocupem com isso. Talvez porque já participaram de outras viagens em épocas passadas e vivenciaram o incentivo quando a preocupação com a inclusão de gêneros, eliminação de preconceitos e o respeito pelas diferenças não eram pauta e nem prioridade nas organizações.

Verificou-se nos estudos de caso realizados pelo autor que atualmente o cuidado com o componente cultural é vital para as empresas, seja em suas relações cotidianas como também durante a premiação de incentivo. Nos três casos observou-se uma grande diversidade cultural, premiados de diferentes regiões do Brasil com culturas diversas, premiados com orientações sexuais distintas, premiado que se considera sem gênero, premiados com opções alimentares diferentes como veganos e vegetarianos, entre outros. Apesar das diferenças, os premiados foram respeitados e tratados de maneira igualitária, além de serem atendidos em suas particularidades, em especial à alimentação.

Essa hospitalidade e preocupação com os detalhes e particularidades de cada um, fortaleceu o relacionamento do coordenador do grupo com esses convidados, que inclusive agradeceram o acolhimento e se manifestaram positivamente sobre a agência aos clientes.

A terceira e última categoria a ser investigada é ligada à meta-hospitalidade de Lugosi (2008) e se ela acontece nas viagens de incentivo. Foi perguntado nas duas etapas *Emic-Etic* da pesquisa se acontecem experiências emocionais que são compartilhadas dentro do grupo criando um bem-estar a todos durante as viagens de incentivo e tanto os entrevistados, quanto os premiados concordaram que sim.

Os especialistas do setor comentam a importância de promulgar, promover essas experiências emocionais para fazer com que esses ganhadores possam reverberar e incentivem os participantes das próximas campanhas. O grupo gera uma intimidade, uma aproximação maior e quanto mais agradável e divertido, mais experiências emocionais positivas acontecem. Entretanto é importante não perder o controle, porque um premiado pode acabar sendo inconveniente de tanta brincadeira e incomodar outras pessoas. É preciso tomar cuidado e ao mesmo tempo ter domínio sobre a situação, pois caso fique totalmente solto, podem acontecer surpresas desagradáveis.

Nos casos que o autor participou, ficou evidente a interação dos premiados, as brincadeiras saudáveis, as experiências emocionais compartilhadas que, conseqüentemente, criou-se um bem estar a todos que estavam presentes. Observou-se que essas experiências emocionais acontecem com mais facilidade quando os convidados estão em um ambiente hospitaleiro, participando de alguma atividade diferenciada e muitas vezes já ingeriram bebidas alcoólicas, estão mais relaxados e suscetíveis a maiores emoções.

Quando perguntado aos especialistas se eles já presenciaram algum premiado, no caso o hóspede, fazer o papel de anfitrião durante uma viagem de incentivo, os gestores das empresas afirmam que não, porém para os profissionais do mercado de incentivo e agências de viagens, isso acontece com bastante frequência. Para eles existem pessoas com a capacidade para liderar a empresa e quando estão em uma viagem, tudo aflora se tornam líderes da viagem naturalmente.

Os premiados maduros também concordam e já presenciaram algum premiado ou eles mesmo fazerem o papel de anfitrião durante uma viagem, mas os premiados jovens discordam plenamente dessa afirmação e tem a mesma opinião dos gestores. Talvez por conta desses jovens viajarem sempre por uma única empresa e normalmente os vencedores serem os mesmos em grande parte do grupo, ainda não vivenciaram momentos de inversão de papéis de anfitrião-hóspede acontecerem nas viagens que participaram, inclusive os gestores.

Entretanto foi possível observar que a inversão de papéis de premiado para anfitrião aconteceu em alguns momentos nos três estudos. No caso Univale, a própria cliente acompanhou o grupo até a saída do aeroporto com a placa da empresa em mãos, se apresentou para o guia local e fez a distribuição dos kits lanche aos convidados enquanto o coordenador resolvia o problema da mala de um passageiro. Na mesma viagem, alguns premiados se juntaram para fazer um discurso de agradecimento à cliente e ao coordenador presenteando os mesmos com roupa e vinho.

No caso BMW, alguns premiados ajudaram os coordenadores a descarregar as bagagens de todos os convidados dos ônibus e também outros premiados se responsabilizaram por entregar os “*lunch boxes*” aos colegas enquanto os coordenadores organizavam o *check-out* do grupo. Em outro momento, um premiado organizou um passeio adicional e convidou os outros ganhadores fazendo um discurso no ônibus. Além disso, ficou responsável pelas pessoas que aceitaram o convite e combinou os horários com os coordenadores para não prejudicar na programação já planejada da empresa.

Já no caso Puratos tinha um premiado muito engraçado que fazia piadas, contava histórias em todos os trajetos dos passeios e também ficou responsável pelas músicas tocadas no micro-ônibus. Era ele quem decidia que tipo de música iria tocar e inclusive animava os premiados quando percebia um certo silêncio no trajeto. Posto isto, o premiado fazer o papel de anfitrião em alguns momentos da viagem de incentivo é frequente e comum acontecer.

A terceira pergunta baseada na meta-hospitalidade foi referente a possibilidade de os premiados atingirem o lado emocional na viagem a ponto deles não se preocuparem onde estão ou com quem estão, deixando se levar pelo momento sem ter qualquer vergonha de sua atitude.

Não se sabe o motivo, mas essa pergunta diretamente aos premiados na etapa *Etic* não teve significância para o método escolhido de análise de *clusters*, mas na etapa *Emic* os especialistas do setor acreditam que sim. O ambiente criado em uma viagem de incentivo é propício para os premiados se soltarem, eles ficam despreocupados, sabem que estão sendo cuidados em todos os detalhes e ao mesmo tempo eles estão sendo aceitos pelo grupo. Isso acaba resultando em uma atitude mais relaxada, menos contida, menos tímida.

Mesmo com a lacuna pela falta de resposta dos próprios premiados, notou-se na observação participante feito pelo autor que esse lado emocional aconteceu em dois casos. Em Foz do Iguaçu, a alegria e emoção dos convidados ao saberem do passeio surpresa de helicóptero foi marcante. Grande parte dos convidados bateu palma, uma premiada gritou de felicidade e comentou que estavam realizando o sonho dela e outra convidada abraçou a cliente sem que tivesse intimidade para isso.

Na Jamaica houve um momento durante o pôr-do-sol no final do passeio de barco que um dos convidados começou a chorar em frente de todos os outros premiados e agradeceu pela oportunidade de vivenciar aquele momento depois de tanto esforço para ganhar a premiação. Foi uma ocasião marcante e outros ganhadores também se emocionaram. No retorno ao hotel após o passeio, todos os premiados estavam muito felizes e ficaram cantando juntos em voz alta e outros até gritando, músicas brasileiras durante o trajeto de pouco mais de duas horas.

Como ressaltou um dos entrevistados, esse lado emocional não existe em abundância durante as viagens, mas deve-se atingir esse estágio. Fica explícito que a viagem se torna marcante aos premiados quando acontecem esses momentos de meta-hospitalidade, pois nas pesquisas de satisfação entregues após o incentivo para cada premiado, as melhores avaliações são das atividades em que aconteceram essa explosão de sentimentos positivos, deixando-se levar pelo momento sem ter qualquer vergonha de sua atitude.

Por fim, a última questão feita aos entrevistados e premiados foi se eles acreditam que alcançar essa hospitalidade, fortes e boas emoções, torna-se um diferencial na viagem, facilitando e garantindo o sucesso da mesma e todos respondentes foram unânimes em dizer que sim. Verificou-se nos estudos de caso que os momentos que aconteceram grandes emoções e atingiu-se a meta-hospitalidade, foram as melhores atividades avaliadas da viagem. Esses momentos aconteceram em ambientes criados para serem hospitaleiros, durante experiências diferenciadas que são planejadas pelas empresas e agências para que seja possível impactar a vida do premiado, supere suas expectativas e que ele nunca se esqueça daquela vivência proporcionada pela empresa.

A meta-hospitalidade não tem como garantir o sucesso de uma viagem de incentivo, pois existem muitos outros fatores importantes na avaliação dos premiados e clientes, porém facilita, com certeza, alcançar esse sucesso e garante que o premiado vai querer estar no próximo incentivo.

Após análise dos entrevistados, dos premiados/participantes das viagens e a investigação do estudo de casos múltiplos realizada pelo autor, as proposições foram sustentadas em sua totalidade e serão respondidas nas considerações finais deste estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se compreender neste estudo a importância da hospitalidade entre *stakeholders* envolvidos em mobilidade corporativa para alcançar um diferencial competitivo em viagens de incentivo. Justificou-se a atuação nesta linha de pesquisa em razão do interesse em contribuir para uma melhora na prestação dos serviços e nos detalhes que possam trazer um possível diferencial durante as viagens por meio da hospitalidade. A pesquisa foi também importante em função da pouca literatura abordando a hospitalidade no segmento de viagens de incentivo corporativas.

Realizou-se uma pesquisa empírica, exploratória e explicativa pelo método misto que se apresentou como base os conceitos *Emic-Etic-Emic*. Na primeira etapa *Emic* foi feita uma pesquisa qualitativa para observar as percepções de especialistas do setor de viagens de incentivo, como gestores de empresas contratantes das viagens, membro de associações e sócios de agências parceiras por meio de entrevistas em profundidade com roteiro de perguntas semiestruturado. A segunda etapa *Etic* foi feita uma pesquisa quantitativa com os premiados/participantes das viagens de incentivo e a coleta de dados foi realizada pelo método *survey*, por meio de aplicação de questionário fechado. E a partir das lacunas observadas no resultado das etapas *Emic-Etic*, terceira e última etapa foi feita uma nova pesquisa qualitativa pelo método de estudo de casos múltiplos realizado em três viagens distintas por meio de observação participante do autor da pesquisa.

As proposições (P) da investigação levantadas no início da pesquisa foram confirmadas em sua totalidade. Referente a (P1), a hospitalidade exercida para *stakeholders* é importante ao criar fortes laços comerciais e vantagens competitivas no setor, ficou evidente que sim. Tanto os entrevistados, quanto os premiados concordam plenamente que a hospitalidade melhora o relacionamento das empresas com seus principais *stakeholders*, cria fortes laços sociais e comerciais e também vantagens no segmento de mobilidade corporativa em relação a outras organizações que não tenham a hospitalidade como um de seus importantes pilares.

Em relação a (P2), se a cultura da hospitalidade e os componentes do *experienscape* são oferecidos em viagens de incentivo e são fundamentais para criar experiências diferenciadas, também ficou claro na análise dos resultados das entrevistas e questionários que os cinco componentes são indispensáveis e oferecidos nas viagens para criar experiências singulares aos premiados. As empresas e agências organizadoras das viagens precisam estar atentas a todos os componentes (sensorial, funcional, natural, social e cultural) e disponibilizar cada um deles nos

incentivos, pois fazem a diferença no resultado da viagem e são fundamentais na opinião dos especialistas do setor e ganhadores do incentivo.

Relativo a (P3), a meta-hospitalidade, quando alcançada em uma viagem de incentivo, se torna um diferencial aos premiados e cliente, garantindo o sucesso da viagem, ficou compreendido que sim. A meta-hospitalidade não é fácil de ser alcançada em uma viagem de incentivo, porém é preciso criar um ambiente hospitaleiro e propício para que essas emoções aflorem e aconteçam com os participantes. Ela não tem como garantir o sucesso da viagem já que existem outros fatores importantes na avaliação de resultado de uma viagem de incentivo, porém facilita alcançar esse sucesso e garante que o premiado vai querer estar no próximo incentivo.

Terminado o estudo, tanto o objetivo principal, quantos os objetivos específicos foram respondidos nas três etapas da pesquisa de campo e concordados plenamente pelos respondentes. As empresas contratantes das premiações de incentivo e agências que planejam, organizam e executam as viagens terão um diferencial competitivo se estreitarem o relacionamento com seus principais *stakeholders* por meio da hospitalidade no pré, durante e pós incentivo. Vale lembrar que é importante considerar a opinião desses participantes na escolha do destino da premiação, pois facilitará o engajamento e motivação durante a campanha e assim conseguirão estimular e fidelizar as pessoas mais importantes para o crescimento e lucratividade da organização.

Além disso, precisam oferecer viagens que incluam os cinco componentes do *experienscape* para satisfazer os premiados e acima de tudo, tentar alcançar a meta-hospitalidade. Inclusive nas estrelinhas deste estudo, percebe-se que existe uma relação das teorias do *experienscape* de Pizam e Tasci (2019, 2020) e da meta-hospitalidade de Lugosi (2008).

A cultura da hospitalidade e seus cinco componentes trazem um bem estar e uma satisfação aos convidados nas viagens que facilita atingir a meta-hospitalidade. Um ambiente pensado para ser hospitaleiro e que seja organizado no detalhe de cada componente, propicia aos convidados momentos que não estão acostumados a vivenciar no dia-a-dia. Estão em um local desejado ou muitas vezes sonhado e experenciam a viagem pelo fruto de seu trabalho, de seu esforço ao atingir as metas e estar entre os melhores. As emoções naturalmente se afloram durante grande parte do incentivo e criar esses momentos hospitaleiros só ajudarão aos sentimentos se exacerbarem.

As ocasiões onde atingiu-se a meta-hospitalidade aconteceram durante as atividades que foram consideradas as melhores da viagem e que foram pensadas nos detalhes pela agência,

inclusive sabendo de antemão que seriam o ponto alto da premiação. Portanto chama a atenção o fato das duas teorias se entrelaçarem, serem complementares nas viagens de incentivo e as empresas e agências que se atentarem a isso, provavelmente terão sucesso na entrega de seus incentivos e um diferencial competitivo frente a outras organizações.

Por mais que tenham sido feitas três etapas de pesquisa empírica, as limitações encontradas nesta investigação são que as amostras de respondentes das etapas *Emic* e *Etic* poderiam ter sido maiores. É importante o aumento da amostra na etapa *Emic* para observar a opinião de mais especialistas do setor de mobilidade corporativa e obter outras percepções ainda mais acuradas que talvez não tenham sido expostas neste trabalho. Também aumentar, principalmente, a amostragem da etapa *Etic* para melhor generalizar os resultados e entender se a divisão de *clusters* continuará da mesma forma com o crescimento de respondentes.

Para estudos futuros, considera-se realizar outros tipos de pesquisa para dar continuidade à análise dos benefícios da hospitalidade em viagens de incentivo e apresentar distintas visões considerando a manifestação de outros *stakeholders* envolvidos neste segmento. Faz-se necessário dar continuidade aos estudos da hospitalidade em viagens de incentivo pelo crescente desenvolvimento do segmento, visto que o setor de viagens e turismo tem sido um grande impulsionador para a criação de empregos e gerador de renda em todo o mundo. Além disso, as agências e empresas precisam exercer a hospitalidade durante todo o processo de um incentivo, sendo hospitaleira em todas as etapas e com seus principais *stakeholders* envolvidos para proporcionar experiências que façam a diferença na entrega e sucesso da viagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEOC BRASIL (Associação Brasileira de Empresas e Eventos). **Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas**. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2013/05/indicadores-economicos-das-viagens-corporativas-ievvc/>. Acesso em 30 ago. 2021.

ABRACORP (Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas). **Pesquisa de Vendas da ABRACORP**. Disponível em: <https://www.abracorp.org.br/bi/>. Acesso em 01 set. 2021.

ABRAMOVITZ, M.; DAVID, P. A. **Technological change and the rise of intangible investments: The US economy's growth-path in the twentieth century**. Employment and Growth in the Knowledge-based Economy, p. 35-60, 1996.

ALAGEV (Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas). **Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas 2017**. Disponível em: <https://alagev.org/biblioteca?f=pesquisasedadosdemercado>. Acesso em 01 set. 2021.

ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J.; MARTINS, H. **Identificando Stakeholders para Formulação de Estratégias Organizacionais**. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Florianópolis, SC, Brasil, 24, 2000.

AMPRO (Associação de Marketing Promocional). **Manual de Viagens de Incentivo - Conceitos**. Disponível em: http://iweb04.itarget.com.br/itarget.com.br/newclients/portal-ampro-2019/wp-content/uploads/2019/07/3-manual_ampro.pdf. Acesso em 09 jun. 2021.

AMPRO (Associação de Marketing Promocional). **Manual de Boas Práticas de contratação de Viagens de Incentivo**. Disponível em: <http://iweb04.itarget.com.br/itarget.com.br/newclients/portal-ampro-2019/wp-content/uploads/2019/07/MANUAL-DE-BOAS-PR%3%81TICAS-NA-CONTRATA%3%87%3%83O-DE-VIAGENS-DE-INCENTIVO.pdf>. Acesso em 09 jun. 2021.

ANSARAH, M. G. R. **Turismo: segmentação de mercado**. São Paulo: Futura, p. 20-23, 1999.

ARUWAJOYE, A. O.; TACO, P. W. G. **Fatores que influenciam na Prática da Mobilidade Corporativa: Uma Revisão Bibliométrica**. In: Anais do 33o Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte. 2019.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. [s.l.] Ed. da UFMG, 1999.

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

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, p.65-95, 2007.

BATALHA, L. **Emics/Étics Revisitado: Nativo e Antropólogo Lutam pela Última Palavra**. *Etnográfica*, v. 2, n.2, p.319-343, 1998.

BEAVERSTOCK, J. et al. **International business travel and the global economy: setting the context**. In: International business travel in the global economy. Ashgate Publishing, 2010. p. 1-7.

BITNER, M.J. **Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees.** Journal of Marketing, v. 56, n. 2, p. 57-71, 1992.

BRAGA, D. C. **Turistas de negócios na cidade de São Paulo: um estudo de demanda segmentada.** Revista Turismo em Análise, v. 17, n. 1, p. 85-107, 2006.

BRASIL, H.S., LUCCHESI, C. **Indicadores da Economia Corporativa (IEVC): Evolução e Tendências.** Brasil Turis. Disponível em: www.brasilturis.com.br:https://brasilturis.com.br/indicadores-da-economia-corporativa-ievc-evolucao-e-tendencias/. Acesso em 31 ago. 2021.

BUCKLEY, P. J. et al. **A Linguistic and Philosophical Analysis of Emic and Etic and their Use in International Business Research.** Management International Review, v. 54, n. 3, p. 307-324, jan. 2014.

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

CAMARGO, L. O. L. **Os domínios da hospitalidade.** In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003.

CAMPOS, M. D. **Etnociência ou etnografia de saberes, técnicas e práticas.** Métodos de coleta e análise de dados em etnobiologia, etnoecologia e disciplinas correlatas, v. 1, n. 1, 2002.

CANTWELL, J. **Innovation and competitiveness.** The Oxford handbook of innovation, p. 543-567, 2005.

CARROLL, A. B. **Social issues in management research: experts' views, analysis, and commentary.** Business & Society, v. 33, n. 1, p. 5-29, 1994.

CERQUEIRA, L. R. **O segmento do turismo de negócios e eventos como estratégia competitiva para os destinos turísticos do Brasil: perspectivas e desafios.** ANPTUR. V Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Belo Horizonte, MG–25 e, v. 26, 2008.

CHENG, T.M.; CHEN, M.T.; WU, C.H. **Tour Conductor Playfulness: Conceptualizing and Scale Development.** Journal of Travel Research, v. 60, n. 1, p. 197-207, 2021.

CINTRA, R. F. et al. **Turismo local de Londrina-PR: análise a partir da teoria do stakeholder.** Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 13, n. 2, p. 149-175, 2015.

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

COLLINS, V. R. **Becoming a tour guide: Principles of guiding and site interpretation.** London and New York: Continuum, 2000.

COMMERCE (2022). **Standards for developing Workplace Travel Plans.** Disponível em: https://www.eltis.org/sites/default/files/trainingmaterials/commerce_standards_12pp_eng.pdf. Acesso em 11 fev. 2022.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Qualitative research**. Business research methods, v. 4, n. 1, p. 160-182, 2011.

CRESWELL, J.W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Sage Publications, v.3, 2009.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2º edição ed. [s.l.] Penso, 2013.

CRESWELL, J.W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos: Série Métodos de Pesquisa**. Penso Editora, 2015.

CROUCH, G. I.; RITCHIE, JR B. **Tourism, competitiveness, and societal prosperity**. Journal of business research, v. 44, n. 3, p. 137-152, 1999.

D'ANDREA, A.; GRAY, B. **The work and life of corporate expatriates: new patterns and regimes of mobility in the knowledge economy**. 2013.

DERRIDA, J.; BERNARDO, F. **Cosmopolitas de todos os países, mais um esforço!** 2001.

DELGADO, A. K. C. **Mapeamento de Stakeholders nas Áreas Conexas de Turismo e Meio Ambiente: um estudo em João Pessoa-PB**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil, 2011.

DIAS, C. M. M. **Hospitalidade: da simplicidade à complexidade**. In DENCKER, A. F. M. (coord.). Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade. Pioneira Thomson Learning, 2004.

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.

ENOCH, M. P.; RYE, T. **2.3 Travel plans: Using good practice to inform future**. Towards better performing transport networks, v. 34, p. 157, 2006.

ESPOSITO, F. et al. **Machine learning methods for automatically processing historical documents: from paper acquisition to XML transformation**. First International Workshop on Document Image Analysis for Libraries, 2004. Proceedings. **Anais...** Em: FIRST INTERNATIONAL WORKSHOP ON DOCUMENT IMAGE ANALYSIS FOR LIBRARIES, 2004. PROCEEDINGS. jan. 2004.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Sage, 1984.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5ª ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

GODBOUT, J. T. **Introdução à dádiva**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 13, p. 39-52, 1998.

GOTMAN, A. **O comércio da hospitalidade é possível?** Revista Hospitalidade, v. 6, n. 2, p. 3-27, 2009.

GRASSI, M-C H. Passer lê seuil. MONTANDON, Alain. **Livre de l'hospitalité**. Paris: Bayard, 2004.

GUIZI, A. A.; WADA, E. K.; GÂNDARA, J. M. G. **Stakeholders, eventos corporativos e hospitalidade: Estudo de casos múltiplos em Bourbon Hotéis e Resorts**. RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo, v. 6, n. 1, p. 53-72, 2016.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: Conceitos e Medidas**. Texto para Discussão, IEI/UFRJ, 1989.

HALCOMB, E. J.; HICKMAN, L. **Mixed methods research**. 2015.

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

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASTIE, T.; TIBSHIRANI, R.; FRIEDMAN, J. **The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction, Second Edition**. 2nd 2009, Corr. 9th Printing 2017 ed. edição ed. New York, NY: Springer, 2009.

HENSON, B. M. et al. Approaching the adiabatic timescale with machine learning. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 115, n. 52, p. 13216–13221, 26 dez. 2018.

HIETANEN, S. **Mobility as a Service the new transport model?** Eurotransport, v. 12, 2014.

HUE, J-F LM. **Viagem de incentivo: uma poderosa ferramenta de Marketing**. Revista de Administração de Empresas, v. 32, p. 6-15, 1992.

INNERARITY, D.; WILLIAMS, S.; CHAMPEAU, S. **Ethics of hospitality**. Routledge, 2017.

INFOMONEY. Administradores: O Portal da Administração. **Faltam coordenadores de viagens de incentivo no mercado**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/faltam-coordenadores-de-viagens-de-incentivo-no-mercado/45783/>. Acesso em 30 ago. 2021.

IRF (Incentive Research Foundation). **Incentive Travel Toolkit, Section 1: Industry Overview**. Disponível em: <https://theirf.org/research/incentive-travel-toolkit-section-1-industry-overview/3127/>. Acesso em 19 set. 2021a.

IRF (Incentive Research Foundation). **Incentive Travel Toolkit, Section 2: The Business Case & Key Selling Points**. Disponível em: <https://theirf.org/research/incentive-travel-toolkit-section-2-the-business-case-key-selling-points/3130/>. Acesso em 19 set. 2021b.

IRF (Incentive Research Foundation). **The 2019 Incentive Travel Industry Index**. Disponível em: <https://theirf.org/research/the-2019-incentive-travel-industry-index-powered-by-site-index-irf-outlook-and-ficp/2744/>. Acesso em 19 set. 2021c.

IRF (Incentive Research Foundation). **The 2020 Incentive Travel Industry Index**. Disponível em: <https://theirf.org/research/2020-incentive-industry-travel-index/3026/>. Acesso em 19 set. 2021d.

JORDAN, M. I.; MITCHELL, T. M. Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, v. 349, n. 6245, p. 255–260, 17 jul. 2015.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. Um Tratamento Conceitual**. Edição: 8ª ed. São Paulo: EPU, 1988.

KUBAT, M. **An Introduction to Machine Learning**. Cham: Springer International Publishing, 2017.

KUNCHEVA, L. I. **Combining Pattern Classifiers: Methods and Algorithms**. 2ª edição ed. [s.l.] Wiley, 2014.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Encontro Nacional da ANPEC, v. 20, p. 355-372, 1992.

LASHLEY, C. **Hospitality and hospitableness**. *Research in Hospitality Management*, v. 5, n. 1, p. 1-7, 2015.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. (Ed.). **Hospitality: a social lens**. Netherlands: Elsevier, 2007.

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

LASHLEY, C.; MORRISON, A. J. **In search of Hospitality: theoretical perspectives and debates**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

LUGOSI, P. **Hospitality spaces, hospitable moments: Consumer encounters and affective experiences in commercial settings**. *Journal of Foodservice*, v. 19, n. 2, p. 139-149, 2008.

LUGOSI, P.; LYNCH, P.; MORRISON, A. **Critical hospitality management research**. *The Service Industries Journal*, v. 29, n. 10, p. 1465-1478, 2009.

MAINARDES, E. W. *et al.* **Um novo modelo de classificação de stakeholders**. Anais do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Porto Alegre, RS, Brasil, v. 5, 2011.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. **Stakeholder Theory: issues to resolve**. *Management Decision*, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.

MALHOTRA, N. K.; MENEZES, R. S. DE. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 7ª edição ed. [s.l.] Bookman, 2019.

MARSLAND, S. **Machine Learning: An Algorithmic Perspective, Second Edition**. [s.l.] CRC Press, 2015.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.

MARTINS, V; JR MURAD. E. **Viagens de negócios: que negócio é esse?** Editora Senac São Paulo, 2019.

MERCADO&EVENTOS. **Mercado de viagens corporativas deve atingir US\$ 2 trilhões até 2028.** Disponível em: https://www.mercadoeventos.com.br/_destaque_/slideshow/mercado-de-viagens-corporativas-deve-atingir-mais-de-us-2-tri-ate-2028-diz-pesquisa/. Acesso em 17 fev. 2022.

MERCADO&EVENTOS. **Viagens corporativas faturam R\$ 9,5 bi em novembro e acumulam alta de 90% em 2022.** Disponível em: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/agencias-e-operadoras/setor-de-viagens-corporativas-acumula-alta-de-90-ate-novembro-de-2022/>. Acesso em 13 fev. 2023.

MEHRABIAN, A.; RUSSELL, J. A. **An approach to environmental psychology.** M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) Press, 1974.

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

MTUR (Ministério do Turismo). **Viagens de incentivo estão entre os presentes mais marcantes.** Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/ultimas-noticias/viagens-de-incentivo-estao-entre-os-presentes-mais-marcantes>. Acesso em 01 out. 2021.

OLHAR DIRETO. **Mercado de Viagens de Incentivo tem falta de Profissionais.** Disponível em: <http://www.olhardireto.com.br/noticias/exibir.asp?id=185552>. Acesso em 30 ago. 2021.

OXFORD BROOKES UNIVERSITY. **Staff Profiles – Professor Peter Lugosi.** Disponível em: <https://www.brookes.ac.uk/templates/pages/staff.aspx?uid=p0076361>. Acesso em 03 jun. 2021.

PANROTAS. **Receita de viagens corporativas cresce 80% em 7 anos.** Disponível em: https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/viagenscorporativas/2013/02/receita-de-viagens-corporativas-cresce-80-em-7-anos_85615.html. Acesso em 01 set. 2021.

PATHAK, V.; JENA, B.; KALRA, S. **Qualitative research.** Perspectives in clinical research, v. 4, n. 3, 2013.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise dos dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS.** Lisboa. Portugal: Edições Sílabo, 2005.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise Categórica, Árvores de Decisão e Análise de Conteúdo. Em Ciências Sociais e da Saúde.** 1ª edição ed. [s.l.] Lidel, 2009.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados Para Ciências Sociais - a Complementaridade do Spss.** [s.l.] Sílabo, 2014.

PHILLIPS, P.; MOUTINHO, L. **Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism.** Annals of Tourism Research, v. 48, p. 96-120, 2014.

PIKE, K. L. **Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior.** Reprint Edition 1ª edição, 1967.

PIZAM, A.; TASCI, A.D.A. **Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach** (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management). International Journal of Hospitality Management, v. 76, p. 25-37, 2019.

PIZAM, A.; TASCI, A.D.A. **An expanded nomological network of experienscape**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2020.

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

PORTER, M. E. **O que é estratégia**. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. E. **Towards a dynamic theory of strategy**. Strategic management journal, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

PUNNETT, B. J. et al. **The Emic-Etic-Emic Research Cycle**. Academy of International Business, v. 17, n. 1, p. 3-6, 2017.

ROMAN, D. J. *et al.* **Fatores de competitividade organizacional**. BBR-Brazilian Business Review, v. 9, n. 1, p. 27-46, 2012.

ROSA, M.; OREY, D. C. **O campo de pesquisa em etnomodelagem: as abordagens êmica, ética e dialética**. Educação e Pesquisa, v. 38, n. 4, p. 865-879, 2012.

ROSENBAUM, M. S. **The symbolic servicescape: Your kind is welcomed here**. Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review, v. 4, n. 4, p. 257-267, 2005.

ROSENBAUM, M. S.; MASSIAH, C. **An expanded servicescape perspective**. Journal of Service Management, 2011.

SCOTT, T. **Lead with Hospitality: Be Human. Emotionally Connect. Serve Selflessly**. BenBella Books, 2021.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK. **Delineamentos de Pesquisa**. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1987.

SELWYN, T. **An anthropology of hospitality**. In: LASHLEY, C., & MORRISON, A. In search of hospitality: theoretical perspectives and debates, p. 18-37. London: Butterworth-Heinemann, 2000.

SINGEGTUR (Sindicato dos Guias de Turismo do Estado de São Paulo). **O Profissional Guia de Turismo**. Disponível em: <https://www.sindegtursp.com.br/oguiadeturismo>. Acesso em 18 out. 2021.

SITE (Society for Incentive Travel Excellence). **SITE Foundation Research - Critical Insights for the Incentive Travel Professional. The Participants' Viewpoint of Incentive Travel Part I: Incentive Travel as a Meaningful Motivator**. Disponível em: <https://www.siteglobal.com/page/research>. Acesso em 28 jul. 2021a.

SITE (Society for Incentive Travel Excellence). **SITE Foundation Research - Critical Insights for the Incentive Travel Professional. The Participants' Viewpoint of Incentive**

Travel Part II: Motivational Value of Incentive Travel. Disponível em: <https://www.siteglobal.com/page/research>. Acesso em 28 jul. 2021b.

SITE (Society for Incentive Travel Excellence). **SITE Foundation Research - Critical Insights for the Incentive Travel Professional. The Participants' Viewpoint of Incentive Travel Part III: Memorable Characteristics of Incentive Travel.** Disponível em: <https://www.siteglobal.com/page/research>. Acesso em 28 jul. 2021c.

SITE (Society for Incentive Travel Excellence). **SITE Foundation Research - Critical Insights for the Incentive Travel Professional. The Participants' Viewpoint of Incentive Travel Part IV: An Integrated Viewpoint on Incentive Travel Value.** Disponível em: <https://www.siteglobal.com/page/research>. Acesso em 28 jul. 2021d.

SKIENA, S. S. **The Data Science Design Manual.** Cham: Springer International Publishing, 2017.

STALK, G.; EVANS, P.; SCHULMAN, L. E. **Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy.** Harvard Business Review, Boston, p. 1-13, 1992.

STEFANINI, C. J.; ALVES, C. A.; MARQUES, R. B. **Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes.** Revista Brasileira de pesquisa em turismo, v. 12, p. 57-79, 2018.

TAYLOR, S.; EDGAR, D. **Hospitality research: the emperor's new clothes?** International Journal of Hospitality Management, v. 15, n. 3, p. 211-227, 1996.

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.

TOMBS, A.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. **Beyond the servicescape: Customer to customer interactions in the social servicescape.** In: Proceedings of Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC 2002), Deakin University. 2002. p. 2-4.

TOMBS, A.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. **Social-servicescape conceptual model.** Marketing theory, v. 3, n. 4, p. 447-475, 2003.

TORRES, S. **Marketing de Incentivos.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WADA, E K. (2009). **Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos.** In: PANOSSO N. A; ANSARAH, M. G. R. (2009). Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas. (1a ed.). Barueri: Manole.

WHETTEN, D. A. **What constitutes a theoretical contribution?** Academy of management review, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

WILLIAMS, A., WALTERS, M.E., DOBSON, P. **Changing Culture: New Organizational Approaches.** 2.ed. London : Institute of Personnel Management, 1993.

WINTERS, P. L. **Transportation demand management**. Transportation in the New Millenium, 2000.

WTTC (World Travel & Tourism Concl). **Travel & Tourism Economic Impact 2021**. Disponível em: <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global%20Economic%20Impact%20and%20Trends%202021.pdf?ver=2021-07-01-114957-177>. Acesso em 17 set. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5ª ed. - Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEMKE, R.; SCHAAF, D. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente**. São Paulo: Harbra, 1991.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

MODELO ROTEIRO DAS ENTREVISTAS				
<p>1) Identificação pessoal (nome, formação, experiência, sobre o Mestrado);</p> <p>2) Explicações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que pretende a entrevista (compreender a importância da hospitalidade entre <i>stakeholders</i> envolvidos em mobilidade corporativa para alcançar um diferencial competitivo em viagens de incentivo); - Porque está sendo realizada a entrevista (foco nos gestores de empresas contratantes das viagens, membros de associações e sócios de agências parceiras); - Porque o gestor foi escolhido (relevância no mercado nacional); - Benefícios (ter a visão desses entrevistados sobre a hospitalidade em viagens de incentivo). <p>3) Informar que o respondente pode interromper a qualquer momento para críticas, sugestões, esclarecimentos, etc.;</p> <p>4) Pedido para gravar (razão da gravação – transcrição da entrevista);</p> <p>5) Questionário (observar aspectos e atitudes úteis, como gestos / constrangimentos / alegria / postura física, etc.):</p>				
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	P	ABORDAGEM
INFORMAÇÕES GERAIS	Nome	Nome completo do respondente	-	Nome completo do respondente
	Formação e Experiência	Formação e experiência do respondente	-	Entender sobre sua formação e experiência (trajetória)
	Empresa atual	Informações da empresa	-	Entender sobre a empresa atual que trabalha
HOSPITALIDADE, MOBILIDADE CORPORATIVA, STAKEHOLDERS E COMPETITIVIDADE	Hospitalidade entre <i>Stakeholders</i> de Mobilidade Corporativa	Hospitalidade com <i>stakeholders</i>	P1	As empresas atuantes no setor de mobilidade corporativa ou turismo de negócio exercem a hospitalidade com seus clientes / fornecedores / parceiros?
		Relacionamento com <i>stakeholders</i>	P1	Você acredita que a hospitalidade é importante ao criar fortes laços comerciais com parceiros e clientes?
		Relevância do decisor da viagem	P1	Você acha que a preferência pessoal do decisor da viagem influencia na decisão sobre a escolha do destino?
		Relevância do premiado	P1	Em sua opinião, qual importância dos premiados para decisão do destino e roteiro da viagem? Por quê?
	Competitividade	Hospitalidade como vantagem competitiva	P1	Você acredita que a hospitalidade cria vantagens competitivas no setor? Quais? Existem outros benefícios?
HOSPITALIDADE E VIAGENS DE INCENTIVO	Cinco componentes do <i>Experienscape</i> em Viagens de Incentivo	Componente sensorial do <i>experienscape</i> em viagens de incentivo.	P2	As empresas/agências oferecem experiências sensoriais (cinco sentidos humanos) aos premiados durante a viagens de incentivo?
			P2	O componente sensorial é considerado fundamental para criar experiências diferenciadas aos premiados?
		P2	As empresas/agências se preocupam com a funcionalidade (layout, espaço, comunicação	

		viagens de incentivo.		visual, acessibilidade, etc...) durante a viagens de incentivo?	
			P2	O componente funcional é considerado fundamental para criar experiências diferenciadas aos premiados?	
		Componente natural do <i>experienscape</i> em viagens de incentivo.	P2	As empresas/agências aproveitam os aspectos naturais (campo, praia, cidade, montanha, neve, etc...) durante a viagens de incentivo?	
			P2	O componente natural é considerado fundamental para criar experiências diferenciadas aos premiados?	
		Componente social do <i>experienscape</i> em viagens de incentivo.	P2	As empresas/agências se preocupam com aspectos sociais (socialização, relacionamento dos premiados, etc...) durante a viagens de incentivo?	
			P2	O componente social é considerado fundamental para criar experiências diferenciadas aos premiados?	
		Componente cultural do <i>experienscape</i> em viagens de incentivo.	P2	As empresas/agências estão atentas aos aspectos culturais (diferenças de gênero, étnicas, físicas, religiosas, etc...) durante a viagens de incentivo?	
			P2	O componente cultural é considerado fundamental para criar experiências diferenciadas aos premiados?	
		Cultura da hospitalidade e seus componentes	P2	Qual desse(s) componente(s) você acha o(s) mais importante(s) para criar experiências diferenciadas e satisfazer os premiados? Por quê?	
		Meta Hospitalidade em Viagens de Incentivo	Meta Hospitalidade em Viagens de Incentivo	P3	Você acredita que nas viagens de incentivo acontecem experiências emocionais compartilhadas que criam um bem-estar mútuo?
				P3	Você já presenciou algum premiado (hóspede) fazer o papel de anfitrião durante uma viagem de incentivo?
				P3	Você acha possível atingir o lado emocional dos premiados na viagem a ponto dele não se preocupar onde está ou com quem está, deixando se levar pelo momento sem ter qualquer vergonha de sua atitude.
				P3	Você acredita que alcançar essa hospitalidade torna-se um diferencial na viagem, facilitando e garantindo o sucesso da mesma?
		6) Finalização/considerações finais (o entrevistado deseja falar algo a mais? Deseja alguma colocação? Deseja algum manifesto?);			
7) Agradecimento e explicação dos próximos passos (explicar possível necessidade futura de retorno).					

APÊNDICE B – Termo de Consentimento e Entrevista 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Participante da Pesquisa: **LUIZ EDUARDO SILVEIRA**

Título da Pesquisa: **HOSPITALIDADE EM VIAGENS DE INCENTIVO**

Nome do Pesquisador Principal: **EDUARDO LIBRACH BUCKUP**

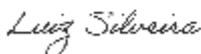
Nome da Orientadora: **ELIZABETH KYOKO WADA**

1. *Natureza da pesquisa: O sr. está sendo convidado a participar desta pesquisa que tem como finalidade compreender a importância da hospitalidade entre stakeholders envolvidos em mobilidade corporativa para alcançar um diferencial competitivo em viagens de incentivo.*
2. *Benefícios: ao participar desta pesquisa sr. não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre sua percepção em relação a hospitalidade no setor de viagens de incentivo, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para uma melhora na prestação dos serviços durante as viagens e uma maior quantidade de literaturas abordando o tema da pesquisa, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.



Assinatura do Participante da Pesquisa

Contato Pesquisador:

EDUARDO LIBRACH BUCKUP

11-976161344

eduardobuckup@hotmail.com

E: me conta brevemente da sua formação e da sua experiência, da sua trajetória.

LS: sou formado aqui em gestão de empresas com ênfase em comércio exterior, tenho pós-graduação em marketing de varejo e vários outros cursos depois relacionados dentro da indústria automobilística. Comecei aqui minha carreira, estamos em 22, comecei minha carreira há 26 anos atrás, aí, como estagiário na Fiat, na Fiat automóveis e desde então sempre fiquei na indústria automobilística, que sempre foi uma grande, eu acho que sempre foi uma grande paixão para mim. Trabalhei na Fiat durante muito tempo, depois trabalhei na Nissan durante muito tempo, aí eu tive uma experiência também na Hyundai, mas como diretor de concessionárias, eu tomava conta de um grupo de concessionárias e depois agora na BMW, esses últimos 6 anos. Então eu tive experiências aí relacionadas desde o mercado do segmento premium, que é agora que eu estou, mas eu comecei lá atrás com o segmento mais popular aí que era Fiat. Aí eu fui conhecendo outros mercados, o segmento médio de clientes, o pessoal de Nissan e de Hyundai e agora esse segmento premium de alto luxo aí que é o pessoal aqui da BMW, os nossos clientes aqui da BMW. Então conheci um pouco de cada unidade dentro da indústria.

E: e você também cuidando dessa parte de trade e de campanhas de incentivo com viagens, você está há quanto tempo fazendo isso?

LS: olha, é, na verdade, a gente, isso depende muito da empresa, né. Na Fiat a gente pouco fazia, na Nissan tinha algumas campanhas, mas elas eram muito focadas nos titulares, nos donos das empresas, então sempre foram viagens assim, de alto luxo, não é de, nunca que nem a gente está fazendo agora né, mas sempre foi viagem realmente para experiência super diferente, porque esses caras já têm muito dinheiro, já costumam viajar muito o mundo todo, não é uma viagem de incentivo que incentivaria eles, né? Então, as primeiras vezes que eu fiz viagem de incentivo foi aqui com você, né? E foi efetivamente com você, aqui na BMW. Quando a gente tem como filosofia aqui incentivar bastante a equipe, até porque as equipes são reduzidas, né, então a gente consegue fazer esse apoio e fazer esse incentivo à equipe. Nas outras marcas, você pegar uma Fiat, por exemplo, se fosse pensar em fazer uma campanha de incentivo, que nem a gente faz aqui para vendedor, hoje a gente tem um universo aqui, sei lá, de 150 vendedores. No universo total, nessa campanha que a gente fez de 300 participantes. Se a gente for falar de Fiat, só de concessionária são 500. Se você colocar a média, vai, 20 pessoas por concessionárias, isso média, a gente está falando de 10000 pessoas. Fazer uma campanha para 10000, quantas pessoas a gente tem que levar, né, 300, 400 pra poder fazer, pra poder ter uma certa expressão, não é nem uma p... expressão, mas uma certa expressão. Então eu acho que na indústria automobilística, a gente está muito focado aqui agora, com campanha de incentivo,

mas por conta do rol de pessoas que a gente tem para poder fazer esse tipo de incentivo. Ele se abre muito, fica um negócio muito distante para a maioria atingir, eu acho que acaba não sendo um incentivo, acaba sendo até algo que pode ser contra. Então eu entendo que talvez aqui a gente, sim, tenha a possibilidade de fazer, nesse tamanho de empresa, com essa quantidade de funcionários que a gente tem aí, que a gente consegue colocar no rol para poder incentivar.

E: Luiz agora entrando na parte mesmo de hospitalidade, né, falando da hospitalidade no mercado de mobilidade corporativa. Mobilidade corporativa é igual ao turismo de negócios, né, então não, necessariamente, só na parte de viagens de incentivo, mas como o turismo de negócio como um todo. Você acha que as empresas que atuam nesse mercado, elas exercem a hospitalidade com os clientes, fornecedores, parceiros e, se sim, por qual motivo você acha?

LS: Mas você está falando na hospitalidade no b2b, né?

E: exatamente, é a relação entre as pessoas, entendeu, tipo, você acha que a hospitalidade ela é importante nesse... né, as pessoas exercem essa questão de ser hospitaleira, querer atender bem, seja o seu cliente, seja o seu fornecedor, o seu próprio parceiro. Essa relação se existe e o porquê que ela existe, se você acha que ela agrega ou desagrega?

LS: olha, eu acho que toda relação de negócio, quando a gente fala em relação ao relacionamento de negócio, acho que toda relação tem que ser hospitaleira, independente se é uma agência de viagem com uma empresa ou se é uma empresa com o cliente final. E se não existe essa hospitalidade, e em algumas empresas realmente não existe, tanto é que várias empresas batem na porta, poucas seguem e a minoria que consegue efetivamente fechar. Eu acho que isso vale para tudo, né, a mesma coisa quando você vai comprar um carro, vai comprar uma moto, vale muito daquilo que você quer e também é muito do atendimento que você tem. Porque às vezes você não tem uma moto na cabeça e você... ah, pode ser uma BMW, pode ser uma Tracker, pode ser uma Harley... você vai aonde você se sentir melhor, onde as pessoas te melhor receberem, onde você for mais bem tratado ou que atender aquela tua expectativa, né? Então é superimportante sim, no meu ponto de vista, mas a relação é com todo tipo de negócio, com todo modelo de negócio.

E: perfeito, então você acredita que a hospitalidade ela é importante para criar esse laço comercial com parceiros e clientes?

LS: olha, eu vou falar que, eu trabalho na área comercial faz muito tempo e a gente sabe que se a gente não tiver essa relação boa, para todos os lados, né, a gente não consegue seguir para qualquer lado que seja, né. Então, da mesma maneira que eu sou comercial, que eu preciso vender, às vezes eu sou também um comprador comercial que eu preciso fazer a relação com a ponte, com as outras empresas e com os fornecedores. Então eu sei o quanto a gente deve, e os

momentos que a gente deve fazer, sim, até ser mais cortês do que a pessoa já tem de discernimento ou de cultura e isso é muito em cima de treinamento, principalmente quando a gente fala disso com as nossas equipes, é muito treinamento, até por conta do cliente que a gente atende hoje. Você tem que realmente ser muito treinado, treinar muitas pessoas, as pessoas realmente, elas têm que estar, elas têm que estar orientadas aí a ter e a dar um bom atendimento e serem cortês, serem hospitaleiras com todos os clientes, sem distinguir nenhum tipo deles, nenhum deles.

E: e aí entrando um pouco na questão de entender um pouco da viagem de incentivo, a relevância do decisor da viagem. Você acha que a preferência pessoal do decisor de uma viagem influencia na decisão da escolha do destino?

LS: eu acho que 100%, quase.

E: você acha que, por exemplo, você acredita que também existe uma importância do premiado na escolha do destino e do roteiro ou não, isso é muito mais de uma, é uma parte interna da empresa, é a decisão dos próprios diretores, dos decisores e isso é passado para os premiados ou não, os premiados também são levados em conta, do que eles gostam, do que eles querem e eles têm um peso, vamos dizer, nessa decisão da viagem?

LS: eu acho que os premiados em si acabam não tendo esse peso na decisão da viagem. O que tem peso na decisão da viagem talvez seja o segmento que a empresa atua. Vamos dar um exemplo nosso aqui, a gente já está indo para a segunda viagem, segunda viagem que a gente fez, eu já te pedi um orçamento para a terceira e todas elas tiveram um mote ligados ao nosso negócio. Então, por exemplo, primeiro, porque que a gente fez uma viagem lá pra Argentina pra ver uma corrida de *superbike*? Porque tá ligado ao nosso negócio, a gente foi ver como funcionava uma equipe de moto de um campeonato de *superbike*, que era perto, enfim. Agora o segundo, essa que a gente está fazendo agora, a gente está levando os nossos *stakeholders* aqui, para a Alemanha, para conhecer o berço da BMW, pra sentir um pouco da cultura da Alemanha, infelizmente a gente não vai conseguir passar na fábrica, mas para eles poderem tomar a picada do bichinho lá do DNA BMW, alemão, poder curtir o que eles veem alguns dos vários clientes fazendo, vai pra Europa e anda de moto na Europa, nos Alpes, enfim, nas serras da Itália e a gente vai proporcionar essa mesma experiência que eles têm no dia a dia, às vezes não tem condição de poder participar, para que eles possam ter e realizar esse sonho. Então, realmente assim, talvez eu acho que o meio que você está inserido, ajuda muito a poder definir o estilo da viagem que você quer. E agora essa próxima que a gente pensou, por que que eu estou pensando em fazer uma viagem de moto lá para o Atacama ou pra Ushuaia. Porque, porque sei lá 40% dos nossos clientes aqui que compram moto e gostam de viajar, eles fazem

essa viagem. E aí os nossos times, eles ficam sempre naquela... poxa o fulano foi para Ushuaia, o fulano foi para o Atacama e eles nunca tiveram, talvez, a oportunidade de poder fazer alguma coisa assim, entendeu? Então eu acho que é mais um meio e não a vontade dele, talvez a nossa, mas a nossa influencia bastante também. Levando em geral esse contexto em conta.

E: e aí, dentro ainda dessa hospitalidade, você acredita, claro que você falou que sim a pessoa cortês, isso é fundamental, né, pra você ter o cliente, mantê-lo, mas você acha que a hospitalidade ela cria uma vantagem competitiva no setor, se ela tem outros benefícios também?

LS: como assim?

E: é, por exemplo, você acha que ela cria alguma vantagem, uma empresa ser mais hospitaleira que a outra, eu entendo do que você comentou, que assim é importante, existem até treinamentos para as pessoas, porque se você não tem um atendimento hospitaleiro, provavelmente ele vai procurar a empresa do lado, ele não tem essa noção, muitas vezes, que moto ele quer, mas aonde ele se sente melhor. Então você acha que dentro desses pontos, essa hospitalidade ela cria vantagens competitivas, então, além de talvez trazer um cliente novo, você acha que também existem alguns outros benefícios dessa hospitalidade?

LS: ela cria super vantagem competitiva, o que não só você consegue, talvez, falando numa agência mesmo de viagem, você consegue efetivamente ficar numa tomada de decisão ou numa tomada de definição se eu vou seguir por uma empresa A, B ou C e você tendo, você trabalhando bem essa parte da hospitalidade, que é, no meu entendimento aí, na minha tradução, é do bom atendimento, da entrega, do bom serviço, acho que acaba entrando tudo nesse quesito da hospitalidade, mas o primeiro realmente é o relacionamento, é a cortesia. Inclusive você acaba também sendo indicado, né, então, por exemplo, no teu caso, como é que você chegou até a gente aqui? Você chegou até a gente porque você prestou um serviço, não lembro se foi para financeiro se foi pra...

E: foi, foi para a financeira.

LS: pra autos e que aí eles te indicaram para poder fazer um trabalho aqui com a gente, entendeu. Então, o bom atendimento, uma boa entrega de resultado, a cortesia, a hospitalidade acabam fazendo com que as coisas se reverberem e continuem boa para os dois lados.

E: e aí, Luiz, eu vou entrar agora aqui na parte dos conceitos que eu estou utilizando mais para a minha dissertação, que um deles, são os cinco componentes do *Experienscape*. Então eu vou em um e eu te dou um exemplo e você me fala se isso faz parte, mas até pela sua resposta ali em cima, da Alemanha e tudo, eu acho que tem coisas a ver aqui. Então, o primeiro componente do *Experienscape* é com relação ao componente sensorial, ou seja, você acredita que as empresas, agências, eu acho que é a quatro mãos sempre, elas oferecem experiências sensoriais,

ou seja, dos cinco sentidos humanos, aos premiados durante a viagem, você acha que tem isso? E, outra coisa, se ela cria uma vantagem também, assim, ela é fundamental para uma viagem, você acha?

LS: eu acho não, eu tenho certeza que ela é fundamental. Hoje o mundo, ele está muito focado na experiência que você pode proporcionar ao seu cliente e essas viagens de incentivo, queira ou não, a gente está proporcionando, está querendo proporcionar uma experiência para os nossos clientes, que são os nossos *stakeholders*, o time que nos ajuda a vender e a ser a BMW na ponta. Então, eu acredito que todo o segmento está muito indo para esse viés, né. E se a gente faz uma viagem dessa e que a gente não proporciona experiências diferentes para todos os tipos e todos os gostos, né, a gente não está fazendo uma viagem completa.

E: e você acha, por exemplo, pensando na viagem, entrando nesse sensorial, você acha que, por exemplo, tem algumas coisas que você pensa e fala, putz, tem atividades ou experiências que a gente faz com os cinco sentidos, então olfato, muitas vezes uma degustação de bebida, paladar, tudo isso com certeza tem que estar dentro de uma viagem?

LS: tem que estar, acho que é ponto fundamental. Você tem que conseguir fazer, usar tudo o que aquele lugar que a gente está indo ofereça para poder proporcionar boas coisas ou boas experiências para quem tiver participando.

E: então, entrando já no próximo ponto, que é com relação ao componente funcional, por exemplo, o layout, o espaço, a comunicação visual, a acessibilidade, você também acha que é uma preocupação que tem que ter durante uma viagem?

LS: eu acho que num grau menor do que a própria experiência, mas sim, importante também, mas eu daria mais... Se eu tivesse, por exemplo, uma verba de 1000 e eu tivesse que distribuir bem essa verba, ia falar assim, olha, eu quero gastar 990 com experiência e 10% com o visual. Que essa experiência realmente seja muito mais para cima aqui do que é.

E: então eu vou acabar os cinco componentes e depois você faz essa divisão do que que você acha mais importante. Então primeiro, são aquelas experiências dos cinco sentidos, a segunda é a funcionalidade, é o espaço, é o layout, a acessibilidade para essas pessoas irem. O terceiro aspecto é o natural, ou seja, você também provavelmente acha que o componente, o aspecto natural, ou seja, se a viagem acontece numa praia, num campo, numa cidade, na montanha, ou seja, levar o pessoal para uma montanha para andar de moto, isso também é importante?

LS: super, isso daí eu acho que acaba fazendo parte da experiência, do lugar que você está indo. Realmente, é isso que do aspecto 2, né, que você falou do layout tal. Eu prefiro que as pessoas curtam o lugar, curtam estar naquele lugar. Eu não estou preocupado se ali... até estou um pouco preocupado, assim, até pode ter um cardápio bonitinho ali colocado na mesa para ele

pensar e ler o jantar, aquilo lá foi pensado nele, mas eu prefiro mais que ele curta o ambiente que ele está do que ele ache que aquele papel lá foi mais importante que o lugar que ele esteja, entendeu? Não que não seja, mas eu prefiro mais a experiência.

E: e aí indo para os últimos dois componentes, um é o aspecto social, ou seja, a socialização das pessoas, o relacionamento dos premiados, quem são esses ganhadores. Você acha que também é uma preocupação da empresa e é fundamental para que essa viagem... é considerado para criar umas experiências diferenciadas, tendo um grupo que seja mais coeso, vamos dizer assim, isso é uma preocupação da empresa ou não?

LS: olha, eu não vejo questão de coesão da empresa. Por exemplo, no caso, no nosso caso, a gente está levando sempre turmas de concessionários e a gente entende que dentro da própria concessionária tem diversos níveis de pessoas, né, mas que no dia a dia, eles acabam se convivendo. Então eu não vejo como um problema a questão da sociabilização e nem da coesão do grupo, mas eu vejo um ponto muito focal assim do que a gente fala bastante sempre antes da viagem, que a gente já falou bastante aqui, inclusive antes dessa viagem, as pessoas que são da empresa, então sei lá, nosso time BMW, que vai estar junto, nós temos que ser peças importantes dentro da viagem, para que faça com que essa viagem aconteça de uma maneira natural, gostosa e sem problema. Então, a gente tem que estar lá, não só aproveitando a viagem junto com todos, mas a gente tem que estar lá também muito tentando controlar as possíveis euforias, controlar os possíveis descuidos que acabam tendo, né, a gente, óbvio que não pode chegar para um cara, olha você está bebendo além da conta, você para de beber... não, cada um tem o seu limite, cada um sabe o que tem que fazer. Mas por exemplo, a gente vai andar de moto, a gente, pô, se pegar um cara querendo fazer gracinha, a gente tem que pegar, chamar atenção do cara, fala assim... olha você não endireitar, eu vou ter que colocar sua moto no caminhão, você pode provocar um acidente, você pode sofrer um acidente. A gente não quer, então a gente vai ter que acabar sendo também muito olheiro, não sei se é olheiro a palavra certa, mas, como é que chamava aqueles carinhas que eram do colégio que você estudava lá?

E: lembro, é mais um olheiro, entendi nesse sentido.

LS: ficar lá meio que de olho assim, no que está acontecendo. Para que essa socialização que acontece às vezes as pessoas nesses momentos de euforia que tem, tentando fora, não extrapolarem limites aí, do além do normal, entendeu?

E: e o último componente, Luíz, é com relação ao componente cultural. Então, por exemplo, você acha que as empresas e agências, elas estão atentas a questão de diferenças de gênero, étnicas, físicas, religiosas, isso é totalmente aceito e uma coisa fundamental também para acontecer uma viagem?

LS: faz de novo a tua pergunta, porque eu acho que ela ficou confusa para mim.

E: é o seguinte, o componente cultural, o que que ele é, então é diferença de gênero étnicas, físicas, religiosas. Você acha que a empresa, as empresas e, obviamente, com a agência a quatro mãos isso, estão atentas a esses aspectos culturais? Então, por exemplo, se você tem pessoas de outras línguas, não é o caso do nosso grupo, mas assim, você tem pessoas de outras etnias, de outras línguas, você acha que dentro de uma viagem de incentivo, as agências e empresas, elas têm que estar preocupadas com essa diferença de gênero, com diferentes etnias para ter, sei lá, tradutores para todas essas pessoas, você acha que isso é uma coisa também fundamental para uma viagem?

LS: eu acho que sim, mas assim precisa entender muito quando a gente fala de diferenças culturais, né. Se a gente falar, tipo de gênero, acho que gênero não é diferença cultural, gênero cada um tem o seu, ainda mais nos dias de hoje aí você tem que ser mais humanizado possível e conseguir encaixar todos da mesma maneira, não importa o que o cara seja. Agora, as questões culturais, eu acho que é importante, sim, serem levadas em conta, mas eu acho que quando acontece isso, a própria empresa contratante, já sabendo do que ela tem de pessoas e qual que é o seu público, eu acho que isso já deve ser considerado. Porque, por exemplo, você pega aí, vamos falar empresas que trabalham com o público judeu, aí você vai fazer uma viagem e no meio da viagem você está passando o final de semana que o judeu não pode nem usar o celular, o judeu mesmo não pode nem usar o celular. Então tem que realmente tomar alguns cuidados para que essas questões culturais, mas as questões culturais do povo, sejam levadas em conta e não atinjam aquelas pessoas. Mas aí eu acho que a preocupação nasce quando a empresa contratante, sei lá se fosse o nosso caso aqui a gente já falaria, olha aqui no nosso caso a gente tem 30% dos nossos *stakeholders* aqui, eles são judeus ou eles são indígenas ou eles são sei lá, qualquer coisa que eu faço eu tenho que tomar cuidado com essa parte do nosso time.

E: claro, então tem uma, preocupação também com a empresa e tem que ser levado em conta numa viagem, né?

LS: é assim e óbvio também, às vezes a empresa que está contratando, talvez o cara não saiba, não perceba, mas isso pode ser um ponto focal, talvez das agências, né, de um questionário, levantarem se tem realmente algum tipo de diferença étnica ou cultural para poder até avaliar, entender se o que está sendo feito está bacana ou não tá.

E: e aí, dentro desses componentes, que é aquilo que eu ia te perguntar da cultura da hospitalidade com os componentes, porque todos os componentes acabam se conversando, precisam estar juntos e transforma a cultura da hospitalidade. Então, só para, como mais uma curiosidade, qual desses ou desse componente você acha que é mais importante para criar

experiências diferenciadas numa viagem e satisfazer os premiados? Entre o cultural, sensorial, o natural, que é o lugar.

LS: eu acho que é uma mescla do primeiro com o terceiro, experiências sensoriais.

E: é o sensorial com natural.

LS: e o natural. Eu acho que é o que a gente tem que levar muito em consideração.

E: e aí eu vou entrar no último tópico aqui, que é com relação a meta-hospitalidade. Eu não vou entrar no conceito dela, mas só pra você entender o que que é a meta-hospitalidade é um pouco até da palavra que você usou, a tal da euforia. Então, a meta hospitalidade, o que que ela é, ela é uma coisa que acontece além da hospitalidade, que as pessoas não estão prevendo acontecer isso, mas ela acontece naturalmente, ou seja, a gente tem componentes, que a gente acabou de falar, que a gente pode trazer para os premiados e clientes, para que ele se sinta num ambiente hospitaleiro e que tenha uma vantagem nessa viagem. Mas tem coisas que a gente não espera e que acontecem, então, por exemplo, você já deve conhecer lá da BMW mesmo, o Geraldo que ele sempre pega o microfone, faz um *stand up comedy* e vira uma coisa muito engraçada. E assim, isso vai para o lado da meta hospitalidade, coisas que a gente não espera que muitas vezes o próprio hóspede, o participante, ele vira o anfitrião, ele vira o cara ali levando todo mundo. Então dentro disso você acredita que nas viagens de incentivo aconteçam experiências emocionais compartilhadas, que criam bem-estar mútuo, essa euforia que você comentou, mas não para um lado... uma euforia, pode acontecer, pode existir uma euforia negativa, mas você acha que tem assim que o grupo se une, vira um bem-estar, vira uma coisa maior?

LS: eu acho que, eu acho não, eu tenho certeza que sim. Inclusive, já começou, né, a partir do momento que a gente fez aqui a divulgação dos vencedores, a gente já viu várias e várias postagens aqui, tanto das empresas quanto os próprios vencedores que ganharam, que estão ansiosos para a viagem, que era uma viagem que estava esperando já há muito tempo que isso, que aquilo, temos parabéns pelas metas, porque o que foi. Eu acho que hoje com as redes sociais, com essa integração que tem e depois, ainda mais um momento da viagem que cada um que está lá dentro, que está participando, participa de algum, de um ou de vários grupos dentro da própria loja ou grupos que estão com várias outras lojas e ficam mandando... olha que legal, olha como tamo curtindo, olha que bacana, olha que isso, olha que aquilo. E aí, é essa euforia de quem está vivendo no momento, eu acho que acaba eles transpassando isso para as pessoas que não foram, para os colegas que ficaram. Então, hoje em dia, hoje em dia não já faz alguns anos, mas com essa facilidade de comunicação que a gente tem, de divulgação do que está acontecendo, de como que está sendo, né, que você está vivendo no dia, eu chegava no lugar lá pô Instagram, quantas pessoas você não está atingindo? Então se a gente pegar tudo os

60 que tiverem lá, se cada um publicar no seu Instagram todo dia ou algumas coisas da viagem, pô você tá atingindo muita gente e você está deixando essas outras muitas pessoas que também participam do mesmo, da mesma empresa, que poderia estar lá no lugar dele, que legal, se é tão bacana assim, eu quero também na próxima, fazer que nem ele, eu quero estar no lugar dele, não quero estar aqui, eu quero estar lá. Então eu acho que sim, isso aí vale muito, muito. Isso é um dos maiores fins pra gente, realmente a gente promulgar, promover isso, para fazer com que essas pessoas que estejam tendo essa experiência, realmente possam reverberar e possam incentivar aos próximos, aos demais, nas próximas campanhas, nas próximas viagens.

E: e você já presenciou algum premiado, no caso, o hóspede fazendo o papel de anfitrião numa viagem? Tipo, ele ir lá e mostrar um dom dele ou cantar ou alguma coisa que, do nada assim, a pessoa sai, ela perde aquela vergonha dela e fala, ah, eu vou aqui fazer o que eu sei ou alguma coisa nesse sentido, você já presenciou ou não?

LS: não, que eu me lembre, acho que não. Acho que você deu o exemplo do Geraldo aí, mas ele vem de família boa para isso.

E: mas o Geraldo é muito engraçado, ele pega o microfone e começa a fazer *um stand up comedy*, que é muito interessante. E assim, você acha possível atingir o lado emocional do premiado numa viagem, isso a ponto dele não se preocupar onde ele está ou com quem ele está, deixando assim ele se levar pelo momento e não ter vergonha da sua atitude, como é o caso de um Geraldo, que a gente dando um exemplo?

LS: não 100%, é porque ele está vivendo coisas que talvez ele não consiga viver no dia a dia dele, ou então ele talvez nunca nem imaginou viver na vida dele. Ainda mais viagens desse nível que a gente está proporcionando agora aqui. Realmente eu acho que a gente vai ver coisas muito bacanas agora na Alemanha aí, mês que vem.

E: e aí, por fim, Luiz, você acredita que a gente alcançando essa hospitalidade além, essa além hospitalidade, ela torna-se um diferencial na viagem e facilita o sucesso dessa viagem? Você acha que as pessoas te mostrando essa explosão de sentimentos, essa euforia, dividindo com os outros, você acha que isso garante um sucesso, facilita e garante um sucesso da viagem?

LS: com certeza, a viagem já está sendo um sucesso do momento que a gente divulgou o nome das pessoas. As pessoas já estão se auto entusiasmas e auto entusiasmando as outras pessoas que estão junto. Tem diversos e vários exemplos aí de motivação. Eu acho que você não está no grupo aqui, que a gente criou um grupo... pessoal, já falou pô que legal, não esperava, que da hora, então assim, você vê que realmente o grau de motivação e de euforia nesse time tá bom aí, tá alto já. A viagem para eles já começou.

E: e obviamente, eu acho que, pensando se essa pessoa já está eufórica e indo, e a viagem ocorrendo dentro de todo o cronograma e tudo, provavelmente vai superar a expectativa desse premiado?

LS: com certeza, vai. A expectativa tem que ser alta viu, porque “nego” tá com a expectativa lá em cima.

E: se Deus quiser, vamos entregar tudo dentro dos conformes, vai ser muito legal. E aqui acabou mesmo do que eu precisava, te agradeço muito. Você quer falar mais alguma coisa? Você deseja falar algo a respeito? Tem alguma coisa que você queira fazer algum manifesto? Fique à vontade.

LS: eu acho que tem sim e eu acho que o manifesto meu vai valer para você colocar aí na sua, na sua conclusão, e você vai falar assim, poxa, eu devia ter ouvido ele. Mas quando a gente começou a desenhar essa viagem lá em 2019, que era para ter acontecido em 2020. Tudo bem, eu até de 2019 a 2020, eu entendo que era um período curto, mas o proporcionador da viagem tem que entrar no clima da viagem, o proporcionador da viagem está criando experiência que está fazendo isso, tem que também entender qual que é a experiência que o cliente está querendo mostrar para os clientes, pros *stakeholders*. Então, por isso, que eu desde o começo eu falei, cara vai tirar a carta de moto, vai para você poder andar de moto, para você entender, até para você poder também entender as nuances e as possíveis dificuldades aí, do nosso negócio. Teve gente ontem perguntando aqui no grupo, poxa, mas já compraram as passagens? Quantas malas são? Umas das meninas que andam de moto, quantas malas? Eu falei é só uma mala de 23 kg e mais uma de 10 que você pode levar no avião... é porque só equipamento é uma mala, entendeu? Realmente assim, o equipamento pra andar de moto é basicamente uma mala, fora o peso do equipamento que está lá dentro pode levar lá meia dúzia de coisinha e deu. Então, talvez, que não é o caso, mas se você tivesse a experiência de andar de moto, talvez você planejasse a viagem, quando a gente começou a fazer os roteiros lá atrás, já de uma maneira um pouco diferente. E também aí na hora de você estar participando da viagem, você curtiria a viagem de uma outra maneira. Então eu acho que esse é um ponto que vale, se você vai fazer uma viagem de experiência para uma empresa e essa empresa, quer proporcionar aos premiados aí algum tipo de experiência que você, talvez por alguma inabilidade ou, no nosso caso, uma falta de uma carteira de habilitação não possa, eu acho que seria legal, você tentar entender, o que que o cliente está querendo proporcionar e até para poder estar junto, para poder aproveitar junto e sentir aquele negócio junto, até para você poder mostrar para outros. Às vezes é porque está batendo na porta lá da Triumph, por exemplo, você vai ter uma experiência de ter falado, pô, eu já fiz viagem para BMW que a gente alugou moto, que a gente tava junto, eu fui, a gente fez

isso, isso aquilo e falar como você sendo um consumidor da viagem que você fez efetivamente. Porque eu acho que é muita diferença, assim você estar num lugar, você está lá na Europa, andando de moto que é uma coisa que a galera que vai, curte muito. Você vai ver, você vai ver a curtidão da galera, só que você vai ver de longe, mas você poderia sentir isso daí até para poder passar para o cliente. Isso é importante para a gente, quando essa turma toda voltar, o dia que eles tiverem sentado com alguém, negociando uma moto e o cara vai falar assim, e o cara que está geralmente do outro lado da mesa é um cliente classe A, que para ele ir para Europa viajar, é só ele definir se ele vai conseguir ter tempo de ir ou não, porque o problema não é o dinheiro pra ele ir ou não. E aí, o cara que talvez nunca teria chance de ir assim, a gente fez uma viagem também, passamos lá no Passo dello Stelvio, fomos lá no Grossglockner, fomos um sei onde... Ele vai dar uma exposição da experiência que ele teve de uma maneira diferente, falar, com mais paixão até, sabe, talvez incentivar e talvez até melhorar a performance dele no próprio negócio, entendeu?

E: concordo plenamente com você Luiz, eu acho que...

LS: e esse é um ponto, esse é um ponto negativo teu, hein! Ficou aí dois anos e não tirou a carta.

E: verdade, mas eu concordo plenamente com você, eu acho que você tem razão total, não tiro a razão. Eu acho que eu tenho um... eu não sei por que, mas eu tenho meio um receio de andar de moto, eu já fui pequeno, andei de moto uma vez, cai de moto e eu acho que eu fiquei meio traumatizado com isso. Eu sei que é um defeito, mas concordo plenamente com o que você falou, porque se você tem essa experiência, você vive isso, primeiro, você sabe vender isso melhor para qualquer pessoa, tantas experiências que eu já vivi, seja de vinícolas, seja de outras coisas, que é muito mais fácil eu vender e passar para o cliente do que outras coisas que eu não faço. Eu não tenho essa emoção, por exemplo, eu entendo, para mim, o fato de andar de moto é muito mais uma logística, vamos dizer, na minha cabeça, do que o sentimento, que eu acho que deve ser incrível, porque eu tenho amigos que andam de moto, inclusive com esse grupo, eu perguntei para eles, eu falei, cara, como é, o que que precisa? Então, começou a vir tantas outras coisas que eu falei, nossa, isso eu sozinho não vou dar conta de fazer isso. Foi aí que a gente, graças a Deus, você falou com Yuri também. Mas assim, eu acho que a gente vivenciar aquilo e a gente sempre tentar buscar o máximo de entender qual é... o que que cliente quer, qual é a experiência dele. Se a gente vivenciar isso, eu acho que é muito mais fácil de tanto a gente operacionalizar quanto da gente vender e viver isso e saber o que o cliente quer. Então, eu tenho certeza, esse é um ponto, até coloquei aqui, ó... Está aqui, tirar a carta de moto, e eu juro que eu acho que vai ficar isso para... juro, acho que até como um objetivo de vida, porque

eu sempre quero fazer algo diferente cada ano. Comecei a fazer boxe, aí da outra vez fui esqui e eu acho que talvez é um trauma que eu tenho que tirar, porque deve ser uma coisa muito legal e eu não sei porque eu tenho esse trauma. Então eu falo, nossa, eu andar e eu falei, nossa, eu vou coordenar o grupo, vai que eu faça alguma besteira de moto, prefiro evitar, deixa ele quem sabe andar que ande. Mas é isso, Luíz, só para eu parar a gravação aqui, eu te agradeço muito pela sua contribuição. Depois eu vou te mandar esse termo de consentimento que eu preciso assinar com você, mas com certeza depois eu vou fazer toda essa análise e também compartilho aí com você depois os próximos resultados, tá bom?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento e Entrevista 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Participante da Pesquisa: **MÁRCIO AKAMINE**

Título da Pesquisa: **HOSPITALIDADE EM VIAGENS DE INCENTIVO**

Nome do Pesquisador Principal: **EDUARDO LIBRACH BUCKUP**

Nome da Orientadora: **ELIZABETH KYOKO WADA**

1. **Natureza da pesquisa:** *O sr. está sendo convidado a participar desta pesquisa que tem como finalidade compreender a importância da hospitalidade entre stakeholders envolvidos em mobilidade corporativa para alcançar um diferencial competitivo em viagens de incentivo.*
2. **Benefícios:** *ao participar desta pesquisa sr. não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre sua percepção em relação a hospitalidade no setor de viagens de incentivo, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para uma melhora na prestação dos serviços durante as viagens e uma maior quantidade de literaturas abordando o tema da pesquisa, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.


Assinatura do Participante da Pesquisa

Contato Pesquisador:

EDUARDO LIBRACH BUCKUP

11-976161344

eduardobuckup@hotmail.com

Márcio Akamine (20/07/2022)

E: vou começar aqui, Márcio, a gravar a nossa entrevista. Primeiramente quero te agradecer de novo pela sua atenção. Eu queria que você começasse um pouquinho me contando, rapidamente, a sua formação e a sua experiência, a sua trajetória aí de trabalho e como você, também, entrou e quanto tempo você trabalha com incentivos, viagens também.

M: hoje eu estou aí com 35 anos, me formei em 2010 na faculdade e sempre trabalhei na área de marketing, já desde o começo da faculdade. Eu acho que antes a gente estava tendo outros empregos aí, mas mais coisas de dia a dia, de bico mesmo. Entrei na Sakura com uns 20 anos em 2008, como estagiário na área de marketing mesmo e depois de 2 anos fui efetivado e promovido para gestor da área. Desde 2015 que a gente... não sei se estou pulando muitas etapas Edu, aí você vai comentando.

E: não, não, tranquilo, é mais você me contar mesmo sua trajetória aí.

M: desde 2015 que a gente tem trabalhado com viagens de incentivo, com campanhas de vendas e, conseqüentemente, com viagens de incentivo. Até então nós não tínhamos campanhas de vendas a nível nacional que envolvesse todos os distribuidores de toda a nossa a nossa força de vendas, eram campanhas muito pontuais. Então, a partir de 2015 que negócio começou a ficar mais profissionalizado e maior, também, começou a ter uma abrangência nacional. Teve aí desde 2015...

E: espera aí que travou aqui. Como pausou aqui, então você estava falando que em 2015 profissionalizou mais e começou a ter uma abrangência nacional.

M: exato, a gente partiu aí para a primeira premiação, que já era uma viagem, essa primeira viagem foi para Orlando. Tanto a campanha em si, que acho que não cabe dar muitos detalhes, mas quanto a viagem, a gente fez tudo dentro de casa. Foi bem enriquecedor, que eu tinha comentado, foi bem enriquecedor, porém foi um trabalho muito louco, muito pesado, muito árduo, porque eu não tinha experiência nisso. Lembro agora...

E: espera aí, está dando uma travada de novo. Está dando uma travada, se você quiser tirar seu vídeo, porque aí eu acho que pelo menos o áudio dá para te ouvir melhor. Agora, está ótimo, pode continuar.

M: essa primeira viagem foi para Orlando, pros Estados Unidos, a gente teve uma certa correria, porque a campanha finalizava em setembro e a gente tinha que ter esses dados dos ganhadores até o meio do mês, porque, até antes se pudesse, porque a gente embarcava em outubro. Então tem toda a correria de visto, de passaporte, mas deu tudo certo, a maioria já tinha, o pessoal da Sakura acabou tirando por precaução e a gente foi nessa viagem. Foi uma semana em Orlando, a gente teve aí um Cruzeiro pela Royal Caribbean, ali na época e foi bem enriquecedor, tudo a

gente fechou por nossos próprios meios, a gente tinha um guia lá, obviamente, brasileiro lá que falava inglês fluente para nos ajudar e deu tudo certo.

E: e só pra entender uma coisa, que depois eu vou entrar até nesse assunto mais das viagens, mas hoje a Sakura ela é uma empresa familiar, né, e mais ou menos quantos funcionários, quanto tempo ela tem? Só para eu registrar aqui também.

M: a gente é uma empresa nacional, fundada por um imigrante japonês, que veio para o Brasil em 1932 e fundou a Sakura em 1940. A empresa está caminhando aí para 82 anos.

E: 82, ótimo. E mais ou menos funcionários, vocês têm quantos?

M: hoje a gente tem 4 unidades fabris e dividido aí nessas 4 unidades, a gente tem em torno de 420 colaboradores.

E: então Marcio, agora já entrando, isso era mais uma informação sua mesmo, informações gerais. Entrando um pouco mais na questão da hospitalidade, que eu te comentei antes, eu queria saber, agora eu vou entrar numa parte mais da hospitalidade com *stakeholders*, que na verdade os *stakeholders* são as partes interessadas, é todo mundo envolvido, sejam aqueles envolvidos diretamente ou indiretamente no negócio. Você acha que as empresas atuantes desse setor de turismo de negócio, elas exercem a hospitalidade com os seus clientes, fornecedores, parceiros e, se sim, por qual motivo?

M: mas a gente está falando das agências? Não entendi.

E: não, as empresas num geral, pode ser uma agência, pode ser vocês, a Sakura, pode ser uma EBTravel, pode ser qualquer pensando no setor de turismo de negócio. Você acha que eles exercem, as empresas, exercem a hospitalidade com os *stakeholders*, esses clientes, fornecedores, parceiros?

M: sim, eu acredito que sim, pela minha experiência aí sim.

E: e você acha isso por qual motivo?

M: a gente nunca teve nenhum tipo de deficiência, vamos colocar assim, algum tipo de atraso, algum tipo de dificuldade pra, por exemplo, entrar no hotel. Pra gente sempre foi uma experiência excelente, dentro do que a gente precisava, a gente foi muito bem atendido, seja na nossa parte quando a gente fez internamente, seja quando a gente terceirizou via uma agência de campanha, que não era uma agência de viagem, é bom frisar isso, que a gente teve 3 experiências, uma agência de campanha também e aí uma agência de viagens corporativas mesmo.

E: mas você acredita que a hospitalidade ela é importante para criar laços comerciais com esses parceiros e clientes? Você acha que melhora esse relacionamento?

M: eu acho que é essencial, para falar a verdade, porque a gente entrega, o objetivo é entregar uma experiência. Eu acho que é hospitalidade está dentro, se não for o top 1 está entre os top 3 em relação aos KPIs que a gente espera de um de um trabalho desse.

E: mesmo você pensando numa Sakura, vocês com os fornecedores de vocês, com o cliente de vocês, essa hospitalidade também sempre tem que estar presente para criar um laço mais forte comercial?

M: com certeza, acho que tudo que envolve a experiência da viagem é essencial e marca de uma certa forma. Às vezes, a pessoa eu sinto que nem todos conhecem esse ponto como algo mega positivo, porém se você tiver algum tipo de problema, de deficiência, que eu tinha comentado, eu acho que a pessoa vai lembrar de forma negativa.

E: e aí, pensando aqui numa parte da viagem, mais também uma curiosidade, qual é a relevância do decisor da viagem? Você acha que a preferência pessoal do decisor da viagem influencia na decisão sobre a escolha do destino?

M: Sim.

E: o quanto você acha isso? Você pensa que também o premiado ele é importante nessa decisão do destino e no roteiro ou não, ele não é muito relevante nesse ponto e quem mais decide mesmo são os próprios gestores?

M: hoje ainda são os decisores, então o lado da Sakura acaba pesando um pouco mais, porém eu entendo também que isso deve mudar ano a ano, porque, o que comentei no começo, a gente é muito inexperiente nisso ainda. Se for contar aí 2,3 anos de pandemia. que a gente começou desde 2015, eu falo de 5, 6 viagens, 5, 6 premiações que a gente vivenciou. Então eu entendo que é muito pouco ainda se comparar com Nissin, Ajinomoto, outras empresas que a gente tem proximidade, fora as gigantes, a gente é muito inexperiente ainda. Eu acho que a gente está aprendendo, de uma forma particular nossa, da Sakura, a gente não é uma empresa mega, é uma multi, enfim, então dentro da nossa verba, da nossa realidade, a gente tá aprendendo como ajustar, adequar o nosso perfil, essas premiações. Então, muito por conta desses motivos, eu acredito que é complicado você falar pessoal também, não sei se é a palavra, mas um motivo meio particular nosso, mas não de uma pessoa só, acho que é da empresa sim, eu acho que eu faço parte dessa decisão, então a gente acaba tendo que direcionar para alguns aspectos nossos, mas muito por conta da particularidade da empresa, do momento da empresa que é esse tipo de quinta, sexta premiação que a gente está entregando ainda né, pouco ainda. Ano a ano a gente tenta mudar bastante, exatamente porque a gente não tem o formato ainda mega definido.

E: mas assim conhecendo vocês e até alguns *briefings* que a gente trabalha junto, também eu vejo que tem um lado da importância do premiado, como vocês mesmo fazem pesquisa de saber

o que que eles gostaram e tentar trazer também um lado profissional de desenvolvimento para essas pessoas. Eu entendo que a decisão de um roteiro e tudo, acaba sendo ainda da Sakura, mas o premiado nesse ponto também é importante nessa decisão, né, do que vocês querem fazer, não necessariamente do destino, né?

M: sim, com certeza, então, mas é isso que estou falando é ano após ano, eu finalizo uma viragem, a gente faz a pesquisa coeto essas informações e começa a pensar na próxima, considerando isso. Tem um ponto que é assim, o Brasil é gigante, nossos premiados são mega, multiculturais, cada um tem um perfil, mas tem alguns padrões que a gente começa a entender, que é, sei lá, não sei se é o caso de colocar aqui, mas é o tempo livre que eles sempre elogiam, eles gostam de ter, é diferente dessas outras empresas que eu mencionei, que geralmente você tem horário até para acordar, horário pra café, enfim, tem todo um cronograma pré-definido aí que eles têm que seguir. O nosso a gente acaba realmente adaptando um pouquinho, mas a gente não sabe, porque mais batendo nessa tecla, né, sendo repetitivo, mas porque a gente ainda tá com poucas campanhas entregues, talvez aí na décima a gente começa a falar, é realmente isso é o formato ideal pra gente sempre seguir. Mas com certeza os clientes, os parceiros eles são o que eles contam para nós no final de cada premiação é super relevante.

E: e aí acabando esse tópico, você acredita que a hospitalidade, ela cria vantagem competitiva no setor para as empresas e, pensando até como você mesmo Sakura não talvez numa viagem, mas assim você sendo hospitaleiro, você sendo uma empresa hospitaleira com os seus *stakeholders*, você acha que cria uma vantagem competitiva para vocês e, também talvez, quais outros benefícios essa hospitalidade traz?

M: pelo que a gente ouve sim, com certeza. Não temos muitos premiados, infelizmente não temos muitos premiados por ano, considerando toda a cadeia que a gente tem, estamos falando de 9, 10% de todo o nosso time aí de distribuidores, que são em torno de 80 e pouco 84 e gente leva 8, a gente queria levar muito mais. Mas considerando essa abrangência, desses anos que a gente tem levado 20 caras diferentes com 5, 6 anos, todos elogiam muito e sempre querem voltar. Eu acho que é até engraçado isso porque eu sinto muito mais engajamento de quem já foi, então, às vezes a gente tem até um trabalho nosso, desafio nosso de tentar motivar quem nunca foi. Mesmo que os desafios sejam gigantes, mesmo que os desafios sejam maiores pra uns do que pra outros e isso faz parte aí, do mercado, eu queria muito tentar trazer essa experiência, essa mensagem do que a gente vive lá nas viagens, para essas pessoas que ainda não foram, para elas tentarem, com mais ênfase conquistarem essa premiação.

E: e você sente que o relacionamento com esses distribuidores, que ganham as viagens, ele estreita com vocês, ele melhora?

M: absurdamente, é muito claro isso para nós, principalmente considerando que a gente é uma empresa de médio porte. Eu sei que algumas empresas aí não levam, não chegam a ir diretores, por exemplo. No nosso caso vai o nosso diretor, vai eu como staff agora de uma área de trade marketing mais bem estruturada, então você começa a ter um relacionamento no dia a dia aí durante o ano, não é tão simples assim, viagens, distância, enfim, tempo, reuniões. Pra gente que tem um time muito enxuto, é difícil a gente dar as caras para todos os distribuidores que a gente gostaria de dar.

E: e agora, Márcio, eu vou entrar num tema que é mais conceitual aqui de hospitalidade que existe os componentes do *Experienscape*. São 5 componentes que fazem a cultura da hospitalidade, eles se, obviamente, entrelaçam você vai entender isso, mas eu vou ponto a ponto para entender a sua percepção sobre esses pontos. Você acha que as empresas, agências, obviamente, pensando em, por exemplo, Sakura e EBTravel, que a gente faz essa viagem a 4 mãos. Então você acha que as empresas, no caso todas mesmo, mas você pode pensar no nosso exemplo, a gente oferece experiências sensoriais aos premiados durante a viagem, ou seja, aquelas que aguçam os 5 sentidos, o tato, olfato, paladar, seja degustações, coisas que podem ser visualmente. Você acha que isso tem numa viagem, as empresas oferecem e se você considera também essas experiências fundamentais para trazer algo diferenciado para o premiado?

M: a gente sempre tenta realmente trazer isso daí. Primeiro que a gente é uma empresa de alimentos, segundo que é uma empresa de alimentos japoneses. Quando você vai num restaurante japonês, a primeira coisa que o chef quer é realmente todos esses sensoriais que você comentou, então assim, você primeiro come com os olhos, né, porque é sempre vem uma preparação, um empratado bem bonito, em tese ele deveria estar bonito, tem restaurante que dá uma avacalhada, mas em tese a culinária japonesa, ela já tenta trazer isso pra mesa, a gente já come com os olhos para essa beleza. Então a gente já tem no nosso DNA realmente entregar isso para todos os nossos clientes, para todos os nossos *stakeholders* na verdade. E aí, claro que assim, no nosso caso, aí seja com a primeira agência que a gente fez, que era na época do Jonathas e agora com a EBTravel, a gente tem aprendido cada vez mais isso. Então acho que é um aprendizado, acho que tem sim subido aí no aprimoramento de entregar esse sensorial sim, mas a gente sempre busca exatamente por, principalmente, por esses dois aspectos, que a gente já busca em todas as nossas ações, seja virtual, seja comunicação de marketing, numa experiência não poderia ser diferente.

E: e aí entrando no segundo componente que ele é o funcional. Você acha que as empresas e agências se preocupam com a funcionalidade durante a viagem? Então funcionalidade é o que,

o layout, o espaço, a comunicação visual, a acessibilidade. Você acha que isso tem muito, tem pouco e você acha que isso também é fundamental para criar experiências diferenciadas ao premiado?

M: olha, confesso que pouco pensei nisso em todos esses anos, eu particularmente falando, mas eu vejo que a gente tem entregue realmente alguma coisa nesse sentido. Não sei se tem essa questão de, por exemplo, uma ajuda em termos de transporte, a gente tem um público, particularmente, não são pessoas jovens, geralmente são pessoas... também não são pessoas de idade, obviamente, mas são pessoas aí com mais, com 50 mais, 60 mais e a gente consegue aí, dentro da nossa estrutura sempre entregar. Se a agência se preocupa com isso, eu não sei, mas tem entregue sempre 100%. Isso aí, a gente nunca teve nenhum tipo de complicação com acessibilidade, com funcionalidade nesse sentido.

E: agora entrando no terceiro componente, que é o natural, você acha que as empresas e agências elas aproveitam os aspectos naturais, ou seja, campo, praia, cidade, montanha, neve. Você acha que isso é importante numa viagem, é considerado e também cria experiências diferenciadas aos premiados?

M: olha, eu vou falar pelo nosso público, nós já tivemos isso, não foi com a EB e não foi positivo. Então, eu não sinto isso da parte da agência atualmente, mas eu também não espero isso.

E: mas em que sentido, me dá um exemplo só para saber o que foi negativo de utilizar, vamos dizer, aspectos naturais numa viagem?

M: eu acho que foi muito, vamos pôr assim, pobre entre aspas, não foi algo relevante para os premiados na época. A gente vê dessa forma, a gente fez praia e não foi algo muito assim... nossa, marcante vai, entendeu? Então assim, as pessoas achavam muito normal, eu acho que foi muito normal.

E: entendi, então para você, por exemplo, talvez o aspecto natural seja escolher um destino neve ou escolher um destino praia ou ter isso, não influencia tanto na questão da viagem?

M: eu acho que é assim, se for muito impactante, igual ir para uma África do Sul, uma floresta, igual a gente já fez, aí é um pouco diferente, tudo bem que é tudo pago, não é um negócio tão natural quanto de você simplesmente ir para um lugar e morreu o assunto, tem que reservar um espaço lá no safari, enfim, no caso de neve também, no caso de neve seria uma opção também, mas eu acho que isso são atividades, para esse público nosso, simples. Não acho que seja algo relevante para eles não... praia então, acho que é uma coisa comum para eles. Se a gente pegar também que a gente corre o risco, entre aspas, corre risco de pegar caras do nordeste, a gente

sabe que praias do nordeste, em tese, batem em várias praias do mundo inteiro, né. É uma coisa comum para alguns, eu acho.

E: entendi, e aí entrando no penúltimo componente, que é o social, você acha que as agências, empresas, vocês Sakura e tudo, se preocupam com esses aspectos sociais durante uma viagem, ou seja, a socialização, o relacionamento dos premiados, quem vão ser esses premiados, se eles vão se dar bem ou não, isso é uma preocupação para que a viagem aconteça de uma maneira positiva e traga uma experiência positiva para o cliente ou não?

M: sim, com certeza, eu acho que isso daí é fundamental. E voltando nesse ponto de que a gente aprende a cada ano, a gente errou muito no começo, deixava as pessoas de uma forma distante e foi um aprendizado, né. Eu acho que hoje a gente já está em um nível de aproximação muito melhor e para a gente é fundamental, não tem nem o que falar. Tudo bem que os caras já se conhecem, eles já viajaram em outras premiações, eles já se encontram em outras situações, mas estando com a gente é primordial. A gente errou bastante no começo, mas eu acho que hoje a gente está indo próximo, nesse quesito, próximo de um ideal.

E: e aí, por fim, o último componente que é o cultural, você acha que as empresas, pode ser a Sakura ou outras pensando e as agências, estão atentas aos aspectos culturais, ou seja, a diferença de gênero, étnicas, físicas, religiosas, durante uma viagem? Você acha que isso é considerado fundamental para criar uma experiência diferenciada para o premiado, é uma coisa que é fundamental estar ou não, acha que não precisa se preocupar com isso?

M: mas você está falando dos premiados ou do destino?

E: isso, dos premiados, dos premiados, ou seja, a gente está pensando em aspectos culturais, então, por exemplo, num grupo podem ter diferentes tipos de religião, pode ter diferentes tipos de etnia, no caso, a gente pensando aqui, a gente nunca premiou que vão japoneses juntos, mas no caso de irem japoneses juntos, de ter essa preocupação em ter toda a comunicação, também talvez em japonês, para essa pessoa, um tradutor, você acha que isso é uma preocupação no caso que tenham diferenças culturais no meio de uma viagem ou para você indiferente?

M: é que a gente, aqui a gente só premia brasileiro. A gente já premiou um cara de fora... de onde que esse cara era? Acho que ele era da Suécia, a gente já premiou esse cara, foi uma premiação diferente, que a gente só entregou a premiação e o nosso representante de exportação ele foi junto lá para acompanhar. Exatamente porque o cara não falava português, largamos ele lá... acho que foi no Rio de Janeiro... ia ser bem complicado pro cara. Mas acho que não é uma preocupação no sentido de que a gente fica pensando nisso, né. Mas assim, conseqüentemente, a gente tem muita multiculturalização grande, porque a gente traz cara do norte, do Nordeste eu, particularmente, quando vem cara lá de cima, eu fico até mais contente, por mais que as

vezes saia mais caro, pelo aéreo nacional tal, eu sinto que esses caras já estão um pouco mais carentes desse tipo de campanha, de premiação, enfim. Pra gente é relevante, só que é claro que no final o que manda são os números, não tem o que falar.

E: por último desse quesito, pensando na cultura da hospitalidade, todos esses componentes que eu falei, o sensorial, o funcional, o natural, o social e o cultural, para você, quais componentes ou qual componente você acha o mais importante para criar experiências diferenciadas e satisfazer esses premiados e por quê?

M: eu acho que no nosso caso é o social., o social, porque...tudo bem, a gente tem duas cadeias de premiados, falando aí do nosso time, que, apesar de a gente querer muito, é muito mais um engajamento, mas eles estarem num ambiente informal com os distribuidores, que são os clientes... é claro que eles já têm alguma rotina, as vezes saem pra jantar, quando está na cidade, enfim, saem para um *happy hour*, enfim, tem aí uma convivência, mas é diferente você passar uma semana praticamente junto, dormindo, acordando, tomando café, almoçando, jantando com o cara, então tem esse ponto aí do nosso time em estar próximo desses clientes. Entre o segundo ponto que é de a gente, como staff, o Roberto como diretor, o diretor da empresa, tendo sua oportunidade também de conversar com eles no momento descontraído, às vezes como coisas mais... não digo sérias, né, mas assim pra gente entender o que que a gente tem errado, o que a gente tem acertado, como um todo, como Sakura, enfim, esses clientes, para a gente ter essa aproximação que às vezes você já vai pra uma viagem de visitar uma distribuidora em Fortaleza, vou ficar 2, 3 dias em Fortaleza, já tem 2, 3 reuniões marcadas e às vezes não tem um momento tão simples, fora desses momentos mais sérios para você debater outros assuntos, já vai com uma pauta de reunião quando a gente vai nessas reuniões, por exemplo, quando você tá nessa viagem você acaba conseguindo ter outras outros insights aí. Acho que para nós, hoje pelo menos, no aspecto social e também porque a gente tem esses distribuidores, eles são multimarcas, então eles estão lá tem cara da Nissin, cara da Ferrero, várias empresas lá na orelha dele, né, tentando fazer ele vender mais, lógico cada um olhando pro seu. Então a gente tem que ter cada vez mais relevância, aparecer mais para esse cara e falar, ó, eu estou aqui também, eu sou importante para caramba.

E: e aí entrando, Márcio, nas últimas perguntas aqui com relação a um outro conceito, que eu vou te explicar mais por cima que é a meta-hospitalidade, que é o que é uma hospitalidade que ela acontece além, então ela é uma hospitalidade que você não planeja, porque se você pensar tudo o que a gente falou agora dos componentes do Experienscape, você pode planejar, você pode planejar um ambiente funcional, natural, sensorial, social, para que a hospitalidade aconteça. Mas muitas vezes essa hospitalidade ela acontece sem planejamento, ela acontece,

você não planeja isso antes e é uma questão de como se fosse uma explosão de sentimento naquele, seja o cliente, seja o ganhador, o que quer que seja, que pode ser para um lado negativo, uma raiva, tristeza, ódio ou qualquer coisa assim, como uma alegria exacerbada, uma euforia, algo nesse sentido. Muitas vezes, de repente, o premiado fazendo um papel, em vez de hóspede, de ganhador, ele faz o papel do anfitrião. Então assim, pensando nisso, você acredita que nas viagens de incentivo, aconteçam experiências emocionais compartilhadas que criam o bem-estar mútuo, assim, algo que não foi planejado, que ninguém pensou, mas de repente chega lá um ganhador e ele é super engraçado, ele faz piadas e todo mundo dá risada e ninguém se preocupa muito com quem é, o porquê é, aonde está e sim o que que está acontecendo, deixa a viagem, vamos dizer, mais leve, dá um bem-estar. Você acha que acontecem essas experiências em uma viagem?

M: com certeza, muito, sempre acontecendo, todas as nossas viagens. Eu acho que a gente tem aí uma vantagem e uma coisa ruim, acaba sendo uma coisa ruim a meu ver, que acaba sendo uma vantagem, a gente lava pouquíssimas pessoas, de 100 pessoas praticamente, a gente leva 13, é muito pouco, perto do que a gente gostaria de levar, perto do que a gente tem aí de pessoas trabalhando com a gente. E o grupo pequeno acaba acho gerando uma intimidade, uma aproximação maior, então, você sabe no final, não no final, no segundo, terceiro dia, você sabe o nome de todo mundo, sabe o jeito de todo mundo, então se fica pouca gente e fica, sei lá, pessoas muito quietas, muito retraídas ou pessoas muito chatas, às vezes, até pessoas inconvenientes, vamos pôr assim, acaba tornando o negócio meio ruim, porque você não tem muito para onde fugir, né, são poucas pessoas. Se você está numa viagem num grupo grande, sei lá, umas 50 pessoas.... ah vou ficar mais com aqueles 10, começa a virar umas panelinhas. Nesse caso, a panela é o grupo inteiro, então quanto mais gente acaba sendo agradável, divertido, com certeza essas pessoas acabam ajudando muito. Isso falando no nosso caso, que é uma viagem com poucas pessoas.

E: e você por um acaso, pensando em algum exemplo, você já presenciou algum premiado, no caso o hóspede, fazer um papel de anfitrião na viagem ele tomar, vamos dizer o seu lugar, o meu lugar de guia e fazer uma brincadeira ou querer organizar alguma coisa, você já viu isso acontecer?

M: não, até estranhei a pergunta, porque que eu me lembre, não.

E: de repente a pessoa ela troca, ela inverte os papéis, entendeu?

M: ela gosta, é, eu quero as vezes ela faz seu destino, é isso?

E: é exatamente, pode ser, por exemplo, imagine que a gente tem que coordenar alguma coisa numa palestra, mas a pessoa ela está com ganhadora daquele prêmio, mas no fundo ela se sente

tão dentro e tão engajada nessa viagem que ela quer ajudar na questão de organizar a mala ou ajudar numa palestra ou organizar o ônibus e ajudar as pessoas. Você já viu esse papel invertido dos premiados quererem também de um lado ser o anfitrião e ajudar?

M: eu acho que eu já vi, mas eram os premiados da Sakura, os nossos funcionários, nossos profissionais. Então é meio que automático da parte deles querer ajudar um cliente que é deles, uma pessoa que é mais de idade, que está lá no grupo, mas assim, não que a gente precisasse disso mesmo, que assim precisasse num tom que eu digo que se caso essa pessoa não ajudasse, ia criar um problema, um caso mais grave, não chega a esse ponto. Acho que faz parte aí do grupo pequeno e a gente está levando os nossos próprios funcionários, então eles se sentem um pouquinho responsabilizados às vezes, vamos pôr assim, por essas pessoas. Vou até te contar uma experiência que aconteceu na nossa primeira viagem que a gente foi... não vou lembrar agora exatamente, mas vamos por aí, umas 12 pessoas premiadas e foi o diretor comercial na época, os únicos staffs mesmo de verdade eram eles, éramos nós 2 e sei lá, tínhamos 8 clientes, então foi o Renato também, que eu me lembro, que até então era o presidente da empresa, o que aconteceu, o diretor comercial chegou numa reunião no hotel antes de a gente embarcar, aqui em São Paulo onde a gente fez a premiação, acho que a gente estava em 3 premiados da Sakura, 3 ou 4 premiados da Sakura e ele designou para cada um desses 4, pessoas que eles ficariam responsáveis por ajudar, meio que assim, tinha que saber onde tava, o que estava fazendo ou se essa pessoa tava bem. Então eles eram premiados e ao mesmo tempo tiveram que meio que trabalhar lá. Foi meio esquisito na minha opinião.

E: mas foi muito mais, entre aspas, uma obrigação do que uma coisa natural nesse ganhador, né?

M: sim, foi uma ordem. Onde eu quero chegar, eu não sei se isso ficou enraizado nessas pessoas que acabaram indo e, conseqüentemente, elas levaram isso para as próximas viagens, né, eu sei até que pessoas que repetiram, que estavam nessa viagem de Orlando e acabam meio que pegando isso, mesmo já tendo mudado o diretor comercial, mesmo sendo outros clientes que estão viajando, mesmo aí agora a gente tendo uma agência estruturada para isso, um guia full time, eu já estou, querendo ou não, mais maduro, né, com isso, enfim, mesmo com isso eu acho que às vezes acaba acontecendo. Mas talvez tenha impactado, mas assim uma situação que hoje a gente não pede nada, o cara está lá para curtir igual os clientes.

E: e você acha possível atingir esse lado emocional dos premiados na viagem, a ponto dele, aquilo que eu te falei, não se preocupar onde é que ele tá ou com quem ele está, ele deixa se levar pelo momento sem ter qualquer vergonha da atitude que ele está tendo, sei lá, de repente

ele tem um dom e ele mostra para as pessoas, ele canta bem, ele do nada entra no ônibus e começa a cantar ou quer fazer uma piada, você acha que isso acontece numa viagem?

M: acontece, acontece bastante, eu acho que acontece bastante. Aí vai depender das pessoas que estão lá, mas é sempre assim se um puxa e o outro gosta, o cara vai embora. Eu acho que é muito assim, depende muito do grupo, mas historicamente a gente tem esse... principalmente nessas últimas que a gente tem feito cada vez mais próximo. As primeiras a gente errou muito, deixando as pessoas muito largadas, conseqüentemente elas ficavam distantes e eu acho que não chegou a ter essa abertura para essas pessoas mais desinibidas acabarem fazendo talvez aí uma graça, aparecer mais, vamos pôr assim. Nas últimas você deixando o grupo mais unido, mais junto e eles criando essa energia, essa sinergia entre eles eu acho que acaba sendo mais fácil, mas sempre tem gente que gosta de divertir o ambiente.

E: e aí, o último, você pensando nessas pessoas e tudo, você acredita que alcançando essa hospitalidade, desse bem-estar que melhora, você acha que se torna um diferencial na viagem e isso facilita e talvez garante um sucesso da viagem?

M: não entendi muito bem a pergunta do comecinho, como é que é?

E: é, por exemplo, essa hospitalidade que a gente está falando, dessas pessoas, do trazer um algo a mais que não está sendo esperado, que pode gerar, como você falou, um bem-estar, um relacionamento maior das pessoas. Você acha que com isso facilita e garante o sucesso da viagem ou não, não tem relação?

M: eu acho que sim, a gente tem esse diferencial de ser poucas pessoas, a gente tem esse diferencial de não ter um roteiro tão puxado, tão cheio, não é tão preenchido como outras empresas e eu acho que esses momentos mais, como posso dizer, mais independentes, então a pessoa acaba escolhendo até a ficar com uma pessoa que ela nem conhece. Exatamente por causa disso, simpatizou, isso como são poucas pessoas, ela já teve um pouco de um convívio, sei lá nos primeiros dois dias de viagem e no terceiro tem um dia livre, ela já escolhe automaticamente ficar com essa pessoa ou às vezes já por um, dois dias de convívio, isso acontece muito. Então vai criando esses laços dentro da viagem, isso é muito legal. Então, para a gente faz diferença sim.

E: é isso, Márcio, você quer é falar algo mais, alguma colocação, algum manifesto. Você tem alguma outra coisa que você gostaria de deixar aqui registrado?

M: gostei bastante desse questionário, achei bem estruturado, achei bem legal. Eu acho que hospitalidade é um negócio que a gente preza muito, que a gente tem buscado cada vez mais nas nossas viagens e aprendendo a cada ano cara, eu acho que é esse o marco que a gente tá agora, o status que a gente está é de aprender. Então, cada viagem que a gente faz, cada

momento que a gente tem nessas viagens, tanto no planejamento quanto lá durante, tanto depois, que a gente ouve o pessoal falando, um aprendizado. É o que eu mais acho que sinto falta, não envolve tanto a agência, eu acho que envolve mais a gente também, talvez aí a quatro mãos, até a seis mãos com agência da campanha, é realmente tentar engajar quem nunca foi. Eu sinto muito isso às vezes, tanto que a gente leva poucas pessoas e mesmo assim repetem muitas pessoas, não que eu critique isso porque é merecimento. Só que será que essa pessoa que foi ela não está se dedicando mais exatamente porque ela já sabe que ela gosta daquilo e a pessoa que nunca foi ela ainda não entendeu o quanto pode ser legal para ela?

E: ela tentar também passar esse sentimento para os outros que não foram e falar... eu quero ir na próxima.

M: exatamente, exatamente. Tentar fazer essas pessoas se engajarem, se motivarem por algo que elas ainda não foram, mas elas sentirem de alguma forma que negócio é muito bom, que elas vão gostar. Não só pelo destino, mas pela experiência, porque o destino é cada vez que a gente vai, cada ano que passa, a gente começa a pensar, vai ficando mais batido. Então o que a gente tem que entregar, a gente não vai entregar os melhores restaurantes que a gente não é uma multi, a gente não vai entregar os melhores passeios, entendeu, mas dentro do relacionamento Sakura, dentro do tamanho do grupo, dentro de nós mesmo, eu, Roberto, você, como staff, a gente consegue deixar as pessoas, talvez mais à vontade. É isso que eu acho que a gente tem que vender, não somente às vezes o destino, principalmente para esses que nunca foram. É isso.

E: te agradeço muito.

APÊNDICE D – Termo de Consentimento e Entrevista 3

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Participante da Pesquisa: **ALEXIS PAGLIARINI**

Título da Pesquisa: **HOSPITALIDADE EM VIAGENS DE INCENTIVO**

Nome do Pesquisador Principal: **EDUARDO LIBRACH BUCKUP**

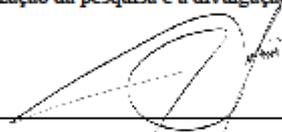
Nome da Orientadora: **ELIZABETH KYOKO WADA**

1. **Natureza da pesquisa:** *O sr. está sendo convidado a participar desta pesquisa que tem como finalidade compreender a importância da hospitalidade entre stakeholders envolvidos em mobilidade corporativa para alcançar um diferencial competitivo em viagens de incentivo.*
2. **Benefícios:** *ao participar desta pesquisa sr. não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre sua percepção em relação a hospitalidade no setor de viagens de incentivo, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para uma melhora na prestação dos serviços durante as viagens e uma maior quantidade de literaturas abordando o tema da pesquisa, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.



Assinatura do Participante da Pesquisa

Contato Pesquisador:

EDUARDO LIBRACH BUCKUP

11-976161344

eduardobuckup@hotmail.com

Alexis Pagliarini (21/07/2022)

E: eu vou começar, estou gravando aqui agora, muito obrigado de novo pela tua participação. Eu gostaria rapidamente que você me contasse um pouco da tua formação e da tua experiência, tua trajetória, até onde você está hoje e onde você está trabalhando.

A: muito bem, eu apesar de ter cursado engenharia, eu parti para o marketing logo cedo, fiz pós-graduação, acabei pautando a minha carreira profissional totalmente, do início né, em marketing. Tive a chance de trabalhar em grandes empresas, como Coca-Cola e Honda, onde eu cuidava, eu era *Head* de promoções e eventos e também de incentivo dessas empresas, então tive chance de realizar programas de incentivo memoráveis, na Honda, por exemplo, naquela época maravilhosa, Gilmar Pinto Caldeira realizando *show room*, aqueles programas fantásticos com viagens ao Japão que são hoje históricos, né. Não se conta a história do programa de incentivo sem esses programas muito bem elaborados e eu fiz parte dessa história aí, na Honda principalmente, mas a Coca-Cola, também, sempre com programas de incentivo. Então eu fui... atuei nessas grandes empresas, fui sócio de agência que também realizava promoções de eventos e incentivo, a Impact e fui também gestor em instituições, eu fui presidente executivo da Ampro, agora até 4 meses atrás, mas fui também presidente da MPI, *Meeting Professionals International*, e também diretor superintendente da FENAPRO, da AMCHAM também, enfim, eu tive a sorte de ter uma carreira bastante diversificada. Mais recentemente, mais focado em gestão, porque eu era o principal executivo dessas instituições, então é cuidar da instituição como um todo. Mas, principalmente, e, por exemplo, na Ampro obtendo um comitê permanente de incentivo, que existe há anos com um trabalho muito consistente na área governamental também, enfim, então eu tive a chance de atuar com bastante profundidade e diversidade, entendeu, de atuação, tanto em empresas contratantes, como agências e instituições. Então, em síntese, essa é a minha história profissional em torno desse tema.

E: e hoje você está atuando em que área?

A: com a saída da Ampro, eu já vinha me interessando muito pelos princípios *ESG*, e inclusive os planos da Ampro, já desde 2020, com a minha entrada, a gente já pautou o plano de ação já permeando todos os princípios de respeito ambiental, de responsabilidade social, de princípios de ética e transparência na governança, enfim. Aí eu acabei me especializando para me tornar um consultor para ajudar empresas e instituições a aplicar os princípios *ESG*. A gente acabou de fazer uma pesquisa agora, coincidentemente eu me dediquei essa manhã para tabular os resultados da pesquisa e junto a clientes, 51 respondentes e a conclusão que a gente tem é que o tema, ele desperta bastante atenção, tá todo mundo ligado no tema, mas existe ainda uma insegurança com relação à aplicação dos princípios. Como que a gente aplica, né, e o

balizamento, o que eu estou fazendo, será que já é suficiente? Enfim, então existe ainda uma necessidade de capacitação, de informação e eu estou dedicado a isso, realmente me aprofundi muito, fiz cursos, certificações e estou mergulhado para ajudar o mercado a entender melhor todas as nuances desse princípio para poder aplicar. Lidero hoje um *think tank ESG* nos eventos pela CBIE é Câmara Brasileira da indústria de eventos, então doze instituições envolvidas, Ampro, ABEOC, UBRAFE, enfim, as principais instituições, MICE, para gente realmente ter um aprofundamento desse tema para ajudar o mercado a decifrar as necessidades pró ativamente, porque se você fica à mercê de um cliente por exemplo, você imagina uma multinacional hoje está sendo pressionada internacionalmente a aplicar os princípios *ESG*, isso já vem acontecendo forte. Aí ele chega aqui, fala meu amigo, você tem que ter isso, isso, isso, isso, isso, isso... é mandatório e aí você é surpreendido e acaba até sendo *handicap* em não poder atender prontamente, porque você não se preparou para isso. Então a minha pegada hoje é... prepare-se antes que você seja obrigado, quer dizer, por enquanto é *nice to have*, mas daqui a pouco vai ser mandatório, entendeu, daqui a pouco você não vai ter, você vai acabar sendo preterido numa concorrência, se você não apresentar uma capacitação nesse tempo. Então é isso, estou dedicado a isso, tenho me dedicado a captar o máximo de informação. Eu abri frentes para compartilhar com o mercado, cases, pesquisas, enfim, tudo o que eu consegui trazer de útil para a capacitação, para o conhecimento, essa é a minha pegada agora que eu estou fazendo, além das consultorias para empresas, instituições que queiram aplicar os princípios, então é para isso que eu fundei a *ESG4*, na verdade, seria *ESG*, né, então *Profit for People for Planet*, então é o *ESG4*.

E: parabéns, muito bacana. Alexis, entrando aqui na questão da hospitalidade, com *stakeholders*, eu queria saber dentro do turismo de negócio, que é a mobilidade corporativa, as empresas atuantes nesse setor, você acredita que elas exercem a hospitalidade com os seus clientes, fornecedores e parceiros e por qual motivo?

A: desculpa, eu não entendi qual o aspecto que você está perguntando.

E: por exemplo, as empresas que estão no segmento de turismo de negócio, então seja uma agência, seja uma empresa, todos que trabalham com essa questão do turismo de negócio, que dentro do turismo de negócio estão as viagens de incentivo. Você acredita que com essas empresas, agências, a relação com os seus clientes, fornecedores, parceiros, todos esses envolvidos, seja direta ou indiretamente, essas empresas e agências, elas exercem a hospitalidade um com o outro?

A: sem dúvida, eu acho que a gente teve um hiato aí durante a pandemia, obrigatório logicamente né, mas eu vejo isso como, enfim, todo esse ambiente do turismo de negócios ele

volta com muita e porque esse o raciocínio? Eu tenho visto lives aí que são constrangedoras, tenho visto ambientes online com excelentes conteúdos e você entra lá, um aparato virtual todo elaborado, você entra lá, você tem 30 pessoas, 20 pessoas, porque eu acho que agora que existe a possibilidade de voltar, tá todo mundo muito ansioso em retornar e fazer acontecer outra vez, querer a experiência mais rica. Então, por exemplo, eu acompanho há anos, o maior evento de criatividade do mundo, que acontece em Cannes, na França, e eu vou para lá há mais de 20 anos e ele ficou 2 anos sem ser realizado, 2020, 2021, e voltou esse ano. É impressionante a experiência presencial, todo mundo tava louco para voltar, porque além de toda a participação física no evento, você tem também a viagem, você tem também todos os atrativos de estar num local diferente, local em onde você vai poder se concentrar naquele período totalmente e entregar de corpo e alma aquela atividade. Eu vejo sim, eu vejo retornado com muita força.

E: e você acredita que a hospitalidade ela é importante para criar fortes laços comerciais, seja com clientes, seja com os parceiros?

A: sem dúvida, acredito muito nisso, exatamente por essa possibilidade do contato físico, olho, no olho, isso é muito mais rico do que tela. Eu tenho certeza que tem atividades que vão continuar sendo online, você vai fazer um treinamento técnico, uma coisa bem... você não precisa levar um monte de gente para um hotel, aquela parte deslocamento, os custos decorrentes disso e tal, então, existe, logicamente, uma atividade mais técnica, onde o networking seja menos importante, onde a presença física não seja imprescindível, eu acredito que é muitas atividades migrarão para esse novo formato, agora mais amigável, barato, simples. Eu não tenho dúvida, eu acho até que é bom isso olhando pelo lado ambiental, né, quer dizer, eu acho que até esse descontentamento podem ser evitados, tudo bem, só que a qualidade da interação física, ela não pode ser prescindido, você não pode... tem atividades que você precisa colocar as pessoas frente à frente, precisa criar um ambiente rico, de interações múltiplas, do *coffee break*, que você vai esbarrar com pessoas no *coffee break* e você vai ter interações que vão além do formalismo numa tela. Por isso que eu acredito que sim, essas atividades são muito importantes.

E: e agora entrando numa, mais uma curiosidade mesmo, e até você pensando na sua época de Honda e tudo, você acha que a preferência pessoal do decisor da viagem, ela influencia na decisão mesmo do destino da viagem ou roteiro? Ou você acha também que o premiado ele é importante nessa decisão ou não?

A: olha, eu acho que é um mix das duas coisas, Eduardo, porque assim, primeiro você tem que entrar em sintonia com todos os valores da empresa. Por exemplo, vamos dizer uma coisa, pode ser que os ganhadores da viagem, do grande programa de incentivo de revendedores Honda,

pode ser que o Japão não fosse o destino preferido, pode ser, mas é importante para a empresa, por razões óbvias, por ser empresa japonesa e tudo mais, levar até o Japão. Então eu acho que é um mix de você captar o interesse dos potenciais premiados, porque tem que ser atraente, eles têm que querer muito aquilo, essa é a base fundamental do programa de incentivo, eles têm que desejar ardentemente aquele negócio, mas ao mesmo tempo eu acho que tem que levar em conta os princípios da empresa. Eu tenho visto, por exemplo, atividades que estão voltadas, por exemplo, para situações alternativas e você ir para uma comunidade, por exemplo, uma comunidade carente num lugar, por exemplo, Itacaré na Bahia, você vai lá, mas você tem dentro do programa você tem também uma ação social que a empresa quer demonstrar que ela está interessada nisso. Então a viagem tem que ser interessante, muito desejada, você tem que captar esse interesse. Eu não vou fazer uma viagem para Osasco porque a sede da minha empresa está em Osasco, quer dizer, é ridículo pensar assim, ou fala assim, eu quero que o pessoal fique focado dentro do hotel, fechados não sei onde. Então eu acho que é um mix, acho que você tem que ponderar todos os valores da empresa e seus traços de imagem, seus interesses, mas é um peso ainda maior, os interesses do potencial premiado. Acho que tem que dosar essas duas coisas.

E: e aí, dentro desse tópico, a última pergunta, você acha que as empresas ou agências que são mais hospitaleiras, elas criam vantagens competitivas nesse setor? E se você acha que sim, você vê algum outro benefício também que a hospitalidade pode trazer?

A: para quando você recebe alguém ou quando você proporciona uma hospitalidade a alguém, você ganha muitos pontos com aquela pessoa, assim, acho que toda vez que você assume esse papel de anfitrião ou de prover uma experiência desse tipo, é uma experiência às vezes memorável, tem gente que guarda isso para o resto da vida. Eu tenho experiências incríveis com relação a isso, a época que eu trabalhei no Sheraton WTC, a gente proporcionou lá a viagem pra colunistas sociais de todo o Brasil, isso faz 10 anos quase e até hoje, alguns deles que mandam.... não consigo me esquecer daquela viagem que você fez, como vocês nos recepcionaram no Sheraton como foi rico aquilo, eu guardo até o fim da minha vida aquela experiência, jamais esquecerei. Então, essa coisa fica marcada na mente das pessoas e gera uma empatia e gera uma simpatia mútua que é impagável. Não dá para você fazer isso com coisas mais frias. Essa hospitalidade ela é muito marcante quando bem-feita, logicamente, claro, quando ela realmente é muito bem-feita, calorosa, não precisa ser rica demais, mas ela tem que ser calorosa, tem que ser atenciosa, levando em conta os interesses de quem você convida. Então ela é muito rica e memorável e inesquecível em muitos casos.

E: Alexis, obrigado e aqui agora eu vou entrar, são dois conceitos que eu estou utilizando na minha dissertação, um até você já conhece que é o *Experienscape*, que inclusive tinha isso também no nosso outro artigo que a gente fez. Então, pensando assim, como empresa mesmo, talvez você na Honda, empresa e agência que acabam trabalhando a 4 mãos para entregar uma experiência, uma viagem. E aí eu vou dentro dos componentes, te perguntando se você acha que faz sentido ter, se não tem, qual o peso dele, vamos dizer assim. Então, entrando no componente sensorial, você acredita que as empresas e agências elas oferecem experiências com os cinco sentidos, paladar, visão, olfato, etc, aos premiados numa viagem e se sim, você acha que ela é fundamental para criar uma experiência diferenciada ao premiado?

A: sem dúvida nenhuma, eu sempre que tive chance, a gente sempre pensou mesmo, fazendo um scanner dos cinco sentidos. O que que nós vamos proporcionar isso em termos de sensoriais, o que que nós vamos fazer criando trilhas musicais que sejam adequadas para aquele momento, criando experiências gastronômicas de sabor. Eu acho que quanto mais você conseguir marcar cada um dos sentidos da pessoa, mais você vai ser memorável, mais eficiente vai ser aquela ação e eu recomendaria todo e qualquer programa que rastreie os cinco sentidos e se pergunte o que estão fazendo com relação a esse sentido, que estou fazendo relação a esse outro sentido, para dar uma amplitude holística na atividade que você está realizando.

E: e aí, entrando no segundo componente, você acha que as empresas e agências, elas se preocupam com a funcionalidade durante uma viagem, ou seja, o layout, seja de um lugar, um espaço, uma comunicação visual, a acessibilidade para quem tem problemas motores e assim por diante?

A: claro, claro, eu acho que isso é fundamental também, de nada adianta você fazer um negócio todo cheio de emoção se a pessoa não sabe para onde vai, como vai, enfim, a parte funcional, ela é *sine qua non*, quer dizer, você facilitar todo o processo, fazer com que ele flua com naturalidade, todo mundo sabendo o que tem que ser feito, facilitando todo o procedimento e sempre é um procedimento burocrático, sempre é um procedimento chato para muita gente, o processo todo inerente às viagens, ele tem toda a história do *check-in*, do despacho, da imigração, tudo isso, então quanto mais você facilitar fazer aquilo ser suave para as pessoas. Isso para mim é a condição básica, *sine qua non*. Você coloca todo o tempero da emoção, o tempero das coisas memoráveis.

E: e aí, entrando no terceiro, que é o aspecto natural. Você acha que as agências, empresas, elas aproveitam os aspectos naturais, então, por exemplo, estamos viajando para uma praia, para um campo, para uma cidade, para uma montanha, neve. Você acha que isso é utilizado, aproveita e também é considerado fundamental para criar uma experiência diferenciada?

A: eu acho que tudo tem um tema, eu acho que tudo tem por trás um tema e tudo tem que ser coerente com aquele tema. Você vai escolher o local pelas suas atratividades e essas atratividades têm especificidades que você tem que trabalhar, eu acho que o que deve ser determinante é o tema central que fica por trás de tudo e deve nortear todas as atividades em torno da experiência. E é claro que você vai potencializar tudo aquilo que o espaço oferece, tudo aquilo que o destino oferece, você vai tirar o maior proveito possível das atratividades que você tem no destino.

E: entrando no penúltimo componente, que é os aspectos sociais. Você acredita que as empresas com as agências, elas se preocupam com esses aspectos, então, por exemplo, a socialização, o relacionamento dos convidados, quem vão ser esses ganhadores e como que vai ser isso durante a viagem, isso também acaba sendo um diferencial para criar um ambiente positivo na viagem?

A: sem dúvida, eu acho que como todo e qualquer atividade social, eu acho que você proporcionar um ambiente de interações ricas, de *networking*, que as pessoas convivam de uma maneira agradável, harmoniosa, rica, eu acho que tudo isso faz parte da experiência, você faz amigos para a vida, é sempre como pano de fundo um programa desse. Eu fiz amigos, os programas de incentivo que eu participei eu tenho amigos que eu carreguei pra vida, que eu jamais vou esquecer. Uma viagem da Honda eu fui conhecer a sede dos Hells Angels, um dos componentes do grupo tinha um conhecido em Nova Iorque e nos levou na sede dos Hells Angels, jamais vou esquecer isso, entendeu. E essa pessoa que me proporcionou isso, virou uma pessoa especial na minha vida. Então eu acho que quanto mais você conseguir proporcionar esses momentos de interação rica entre os participantes, torna a experiência mais marcante, né.

E: com certeza, e o último aspecto que é o cultural. Você acha que as empresas, elas estão atentas a esse aspecto? Então, por exemplo, diferença de gênero, etnias, diferenças físicas, religiosas. Você acha que isso é importante também dentro de uma viagem ou não precisam se preocupar?

A: eu vejo esses aspectos até com esse meu viés agora de *ESG*, eu vejo esses aspectos como criar um ambiente totalmente respeitoso, sem qualquer traço de preconceito e evitando qualquer tema mais sensível que possa constranger alguns que estejam lá. Eu acho que toda em qualquer atividade humana hoje em dia e como a viagem é mais rica, como esse momento pessoas convivem mais, ficam mais próximas e tal, é preciso tomar bastante cuidado de evitar qualquer tema mais sensível e proporcionar um ambiente que seja inclusivo, que seja diversificado, que você simplesmente ignore as diferenças, que façam com que as diferenças elas sejam naturais, que as pessoas encarem as diferenças com bastante naturalidade e coibindo qualquer conotação,

por menor que seja, de preconceito, que vá contra esses princípios todos. Então eu acho que para essa atividade, para qualquer outra atividade humana, nós temos que pensar o seguinte... olha, cara, aqui é um ambiente... isso é uma premissa que tem de ser colocada... esse é um ambiente diversificado, um ambiente inclusivo, respeitoso, todas as opiniões são válidas e a harmonia entre todos tem que ser buscada o tempo todo.

E: e aí, pensando nessa cultura da hospitalidade, que no fundo se você ver todos os componentes eles se cruzam, eles se unem, mas assim, mais uma curiosidade também, qual desses componentes ou todos, ou um ou o que que você acha que é o mais importante para criar experiências diferenciadas numa viagem e satisfazer o premiado?

A: você diz no campo....

E: por exemplo, você fala, desses componentes, o sensorial, o funcional, o natural, o social, o cultural, qual desses ou esse ou todos, tanto faz o que você, o que que você entende que é importante para criar, os mais importantes para criar uma experiência diferenciada pro premiado e satisfazê-lo?

A: tá, eu acho que é social e cultural. Acho que esses dois pontos são os mais importantes. Partindo do pressuposto que o funcional, ele é obrigação, o funcional é o seguinte, meu amigo, o cara não pode ter perrengue nenhum, isso é uma condição básica, né. Então o que realmente agrega são os aspectos sociais e culturais, do meu ponto de vista

E: e aí, entrando no último tema, que é com relação à meta hospitalidade, eu vou te explicar um pouquinho, o que que é isso. É um autor, que é o Lugosi, ele tem um artigo muito interessante sobre a meta-hospitalidade, que ele fala que é uma hospitalidade além daquela que a gente pode, vamos dizer, organizar ou tentar fazer. Então, por exemplo, você tem uns componentes da hospitalidade que a gente tenta criar ambientes, seja social, funcional e tudo, para criar uma hospitalidade, um relacionamento melhor. Mas nesse caso, a meta hospitalidade, ela é aquilo que acontece além, que ninguém está esperando, ninguém consegue prever de ela acontecer, mas acontece, muitas vezes pode acontecer num grupo que é aquela explosão de sentimento, seja de euforia, de alegria, desse ganhador, tipo, ele tem algum dom, ele é um cantor bom, ele chega lá no ônibus e canta, ele faz alguma coisa, ele quer se mostrar para as pessoas. Então a meta-hospitalidade ela vai um pouco além daquilo que a gente programa, né. Então, pensando nesse ponto, você acredita que nas viagens de incentivo aconteçam essas experiências emocionais compartilhadas que criam um bem-estar mútuo?

A: sim, eu acho que tem os dois lados da moeda aí. Eu acho que tem sim, isso sempre acontece, você sempre vai encontrar pessoas.... tem o cara que é o piadista, que vai toda hora vai fazer as piadas dele, vai colocar... tem o cara que vai cantar, vai ter o cara que vai passar um pouco, um

pouco mais um pouco na bebida e vai ser o palhação de um coquetel, isso é inevitável, são seres humanos. Agora tem um outro lado da moeda que você não perder o controle sobre isso também porque já aconteceu também, já participei de programas onde você tem uma pessoa que acaba sendo inconveniente de tanta palhaçada e brincadeira, coisas que faz o tempo todo, incomodando as pessoas, acordando as pessoas enquanto estão dormindo, fazendo coisas que incomodam, então precisa tomar cuidado para permitir isso, mas ao mesmo tempo ter domínio sobre a situação. Porque se realmente também deixa isso totalmente solto, você pode ter surpresas desagradáveis. Então, eu diria que sempre assim é desejável até certo ponto, eu acho que você tem que estar ali de olho para evitar que a coisa fuja do controle.

E: e aí você já presenciou algum premiado, que ele no caso é o hóspede, fazendo o papel de anfitrião durante uma viagem?

A: sim, muitas vezes, muitas vezes. Esse caso mesmo que eu te contei, que um deles me levou para um passeio que não estava no programa, para conhecer a sede do Hell Angels e tal, isso acontece muito. Acaba acontecendo grupos paralelos, que acabam com interesses diferentes, por exemplo, alguém vai visitar um estádio que é o sonho dele visitar e não estava na programação, outro vai a um espetáculo de ópera ou de teatro, porque também não estava na programação. Então eu acho que isso acaba acontecendo normalmente, até porque existe um processo de empatia entre alguns participantes do grupo, que acabam ficando mais juntos e tal. É só tomar cuidado também para não fazer um programa totalmente paralelo, que fique pessoas muito distantes das demais, mas também sem forçar a barra, porque também é chato você forçar a barra.... tem que vir para o grupo, tem que fazer essa ação aqui, enquanto você fala, pô, mas não era isso que eu queria fazer. Então eu acho que é um mix de organização e flexibilidade, que tem que ser considerado.

E: e aí você acha... estou aqui na minha penúltima pergunta, você acha que é possível atingir esse lado emocional dos premiados na viagem, a ponto dele não se preocupar onde ele está, com quem ele está e ele deixa se levar pelo momento, sem qualquer vergonha de sua atitude, ele faz alguma, seja uma brincadeira, seja uma cantoria, seja alguma coisa que ele saia do aspecto, vamos dizer, deixa o lado do superego, tira o superego e mostra para as pessoas o que ele quer ou o que que ele vai fazer, você acha que existe isso?

A: eu acho que sim, eu acho que esses ambientes, eles soltam as pessoas. Se você consegue criar um ambiente quando ele fica despreocupado, sabe que está sendo cuidado em todos os detalhes e ao mesmo tempo ele está sendo aceito pelo grupo, eu acho que isso acaba resultando em uma atitude mais solta, menos contida, menos tímida. Eu já vi muito acontecer isso muito, vai pegando confiança no grupo, o grupo vai ficando mais coeso, vai tendo muito mais

relacionamento rico entre eles. De repente você vê o cara fazendo coisas que fala... pô esse cara que era tão quietinho lá, agora, de repente se soltou aí, né. Isso acontece muitos nos grupos.

E: e aí, por fim, você acredita que alcançando essa hospitalidade, que é uma hospitalidade que a gente não prevê, e sim a própria pessoa que ela, do tímido ele vira e você fala nossa... Você acha que isso torna um diferencial na viagem e ela facilita e garante um sucesso da viagem?

A: sem dúvida. Assim eu estou me repetindo aqui, mas eu acredito que esse é o grande desafio, né, como é que você torna essa experiência toda, que ela seja rica, marcante e única, né, não é uma viagem que você vai fazer para sua própria, suas iniciativas, então, surpreendente, eu acho que tudo isso contribui com a riqueza da experiência. Exatamente você criar esse ambiente e seja um ambiente inusitado, rico em todos os aspectos daquele que fala assim eu não faria, eu não conseguiria reproduzir isso sem o programa.

E: você quer deixar algum manifesto, falar alguma coisa? Você tá livre aí, se você quiser falar alguma coisa, fica à vontade.

A: o meu manifesto não poderia ser outro, se não fazer uma alusão aos princípios *ESG*, eu acho que tudo o que nós realizarmos agora e, logicamente, que a essas experiências de programas de incentivo de viagens de negócios e tudo mais, elas estão dentro desse contexto todo, porque ela tem a ver com um lado ambiental, o que nós podemos fazer com relação a pegada ambiental, levar isso em conta. Ter atividades no meio do caminho, que você explicita isso, claramente. Por exemplo, pessoal, nós vamos para uma praia, aqui está um saquinho para você colocar todos os seus resíduos, não deixe nada na praia, nós vamos depois todo mundo voltar aqui e colocar todos esses resíduos aqui para a comunidade separar... alguma coisa desse tipo, que você contemple na atividade, você leva em conta. Na parte social nem se fala, toda parte da diversidade, inclusão, de você deixar claro isso. Eu acho que desde a comunicação... olha, todas as pessoas aqui são muito bem-vindas, independente das suas preferências, independentemente de sua raça, da sua cor e tudo mais, deixar isso explicitado, eu acho que isso tudo é importante, tudo isso cria um ambiente. E também tudo com ética, transparência, sem jeitinhos, tudo legal, sem aquela coisa... olha isso aqui eu estou conseguindo fazer porque dei um por fora aqui pro cara, por exemplo. Quer dizer isso tudo é... então assim, o que eu diria, finalizando... é colocar, planeja a atividade, cria atividades com todos esses princípios de uma experiência inesquecível e bota uma lente *ESG* depois na atividade, para que esses princípios sejam observados durante a atividade.

E: perfeito, Alexis, super obrigado, deixa eu só parar aqui a gravação.

APÊNDICE E – Termo de Consentimento e Entrevista 4

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Participante da Pesquisa: **LUIS ABRAHÃO**

Título da Pesquisa: **HOSPITALIDADE EM VIAGENS DE INCENTIVO**

Nome do Pesquisador Principal: **EDUARDO LIBRACH BUCKUP**

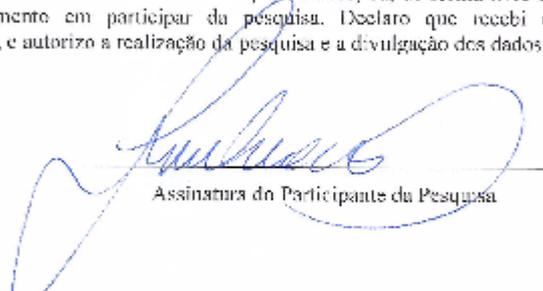
Nome da Orientadora: **ELIZABETH KYOKO WADA**

1. **Natureza da pesquisa:** *O sr. está sendo convidado a participar desta pesquisa que tem como finalidade compreender a importância da hospitalidade entre stakeholders envolvidos em mobilidade corporativa para alcançar um diferencial competitivo em viagens de incentivo.*
2. **Benefícios:** *ao participar desta pesquisa sr. não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre sua percepção em relação a hospitalidade no setor de viagens de incentivo, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para uma melhora na prestação dos serviços durante as viagens e uma maior quantidade de literaturas abordando o tema do pesquisa, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.



Assinatura do Participante da Pesquisa

Contato Pesquisador:

EDUARDO LIBRACH BUCKUP

11-976161344

eduardobuckup@hotmail.com

Luis Abrahão (25/07/2022)

E: então Luizinho, seguinte, eu comecei a gravar aqui agora, muito obrigado aí por participar da entrevista. Primeiro eu queria que você me contasse, rapidamente, um pouco aí da sua formação, da sua experiência, sua trajetória profissional.

L: tá bom, então, Edu. Primeiro agradeço, estou na Castelo Branco agora, caso pare um pouco a minha voz vai ser por alguns segundos, depois volta, então só peço paciência. Eu vou passar também pelo lado do exército aqui. A minha vida profissional, eu brinco com todo mundo que eu não aprendi a falar papai quando eu era criança, aprendi a falar voucher, porque desde quando me conheço como gente, o meu pai, como todos sabem, desde 1975 mais ou menos, entrou no mercado de turismo pela Stella Barros Turismo, e ficou socio do Sr. Luis Oliveira Barros que é o filho da Stella Barros. Eu nasci em 71, então nada mais, nada menos, eu sou um oriundo, um filho da Stella Barros. Como algumas pessoas já sabem a Stella Barros é uma pioneira no mercado de turismo, ela existe até hoje, a marca Stella Barros, ela foi a propulsora das viagens de incentivo no Brasil, que a primeira viagem de incentivo no Brasil aconteceu em 1972, com a General Motors e foi uma viagem que foi para Detroit, daquele momento em diante as viagens de incentivo no Brasil começaram a ser um motivo muito bacana para ser um reconhecimento junto aos seus clientes, as empresas junto aos clientes, junto aos seus parceiros de negócios, aos seus colaboradores, bom, passou a ser um prêmio, viagem de incentivo, passou a ser um prêmio que hoje é o mercado que gira fortunas no mundo inteiro e no Brasil não poderia ser diferente. No começo a Stella Barros trabalhava com praticamente dois clientes, que era a Philips e a General Motors, só esses dois clientes. Ainda até porque em meados de 80, 81, 82, 83, o incentivo não era uma coisa muito utilizada pelas empresas, as empresas preferiram dar carro, dar aparelhos de televisão, algumas davam até casa para os premiados. Aí surgiu também no final de 80 o... vou lembrar o nome, que era um cheque tipo...

E: *travel voucher*.

L: não é o *travel voucher*, não, aquele outro que era um prêmio em dinheiro que o cara podia trocar em supermercados, em restaurantes, que muitas empresas utilizavam.

E: *gift card*, né?

L: não, não existia isso, eu vou lembrar o nome e no meio da entrevista eu falar o nome pra você. Só que o que começou a acontecer é que muitas empresas utilizavam esse cheque como... Top Premium o nome... e começaram a ter problemas sérios, porque eles confundiam o Top Premium com o salário, e isso começou a usar um subterfugio para as empresas escaparem de algum tipo de imposto sobre os salários, a folha de salário alta é muito forçada nos impostos, você sabe disso, ISS, FGTS blá, blá blá, então isso era uma maneira de o cara você está

recebendo a metade em Top Premium e outra metade em dinheiro e está tudo bem. Isso até os anos 80, quando foi mais ou menos em 90 as viagens de incentivo começaram a ganhar força e outras empresas começaram a acreditar que a viagem realmente era uma coisa interessante. Eu estou contando essa história para você entender como surgiu a hospitalidade dentro de tudo isso, tá. Alguns clientes, alguns ganhadores, em cima de uma data pré-estabelecida pela companhia, seja ela interna, seja ela de vendas, seja ela para cliente. Que era de concessionárias da GM, que compravam um número que a GM solicitava de carro. Ela levava as pessoas do ponto A ao ponto B, de uma maneira bacana, ficando em hotéis bacanas, com o jantar de premiação interessante, com experiências até então, como se diz, achatadas, experiências achatadas.

E: você falou achatadas?

L: sim eu falo achatadas porque é uma experiência lisa sabe? Que não tem um “uau”. Porque naquela época, realmente ... muito bem. O tempo foi passando e você sabe que no final da década... no meio da década de 90, no comecinho da década de 90 começou a surgir a internet o mundo começou a virar de uma maneira muito forte e as viagens não poderiam ser mais uma brincadeira que só iria do ponto A ao ponto B, que todo mundo voltaria em segurança e no ponto B teria uma ou outra experiência. Ela começou a ter as exigências maiores. Começou a exigir o que, precisamos de ter um “uau” na viagem precisar, precisa ter um, “pô, que bacana”. Então nessa época começou a surgir uma coisa assim... a viagem de incentivo, é a viagem que o dinheiro não compra... isso é a coisa mais importante que temos que ter em mente, quer dizer, o dinheiro, o cara pode ser um bilionário, mas ele não tem tempo pra fazer uma viagem onde ele pode desfrutar de experiências muito exclusivas e entra o que você está falando de hospitalidade. Começa a existir um movimento que eu tenho muito orgulho de dizer, eu posso dizer isso que eu comecei esse movimento, eu fui um dos caras que começaram esse movimento, que foi mais ou menos em 2003, nós estamos falando de quase 19 anos atrás. O dia do jogo da eliminatória da seleção Brasileira, no Morumbi, que era o jogo Brasil contra a Bolívia, Ronaldo jogava, Cafu jogava.

E: você sabia, Luizinho, esse foi o meu primeiro grupo que eu fiz com a Top.

L: eu sei disso Dudu, então você faz parte da história. Olha o que aconteceu, simplesmente um dos meus sócios, meu parente o Vagner ele chegou pra mim e falou, Luizinho, vamos até o Morumbi, eu estranhei porque esse cara que eu não conheço aqui, não vai ficar no Morumbi, tá louco? Aí ele me pegou e levou até o anel o anel inferior, ele apontou pra um lado e apontou para o outro ... comprei todas essas cadeiras aqui. Eu falei, caramba, meu tio enlouqueceu agora ele vai ser preso, ele está virando cambista, porque comprou esse monte de cadeira, né? Aí ele

olhou para a minha cara e falou assim... Vamos trazer um cliente da Top Service dentro do estádio, a esposa dele de salto alto, se sentir super bem recepcionado no estádio de futebol, que na época era uma porcaria os estádios, o banheiro, tudo era uma droga. Porque existe uma coisa no esporte que, inclusive no Brasil, você vai entender o que eu tô falando, o certo é você ir pra um estádio ou pra qualquer evento esportivo e comer comida quente e bebida gelada, né? Só que no Brasil é o contrário você toma bebida quente e comida gelada. Aí já começou a hospitalidade aí. Aí eu falei cara, então eu tive que transformar o estádio num ambiente gostoso. Você se lembra do estádio que eu transformei aquelas preparações com o cliente se sentindo importante, que a marca dele estava aparecendo para esses clientes, os clientes dele estavam se sentindo acolhidos. Aquilo foi o primeiro evento, olhei aquilo...gente, os caras amaram, eu coloquei um tapete no chão, tapete verde, coloquei umas marcas bonitas, eu servi cerveja gelada, eu servi hot-dog quente, pipoca e tudo isso, eu coloquei uma almofadinha com a marca do cara, a mulher ia sentar na cadeirinha... nossa, tem uma almofadinha no bumbum... olha que coisa.

E: um detalhe, né?

L: detalhezinho tão bobo, olha a mulher senta num sofá de quarenta mil reais e está sentando numa almofadinha de dez reais, porque tinha a marca da empresa. Então, esse tipo de coisa que você falou no começo da entrevista, isso se chama acolhimento, abraçar uma pessoa que é importante para você. A gente começou a melhorar cada vez mais os estádios. No Brasil os estádios são precários, desculpa a expressão, eu digo que é uma m... desculpa, mas a verdade...é o melhor adjetivo a dar a um estádio. E o que aconteceu, veio a copa de 2006 e você estava nessa copa. E a copa de 2006 se você lembrar, não foi hospitalidade, a copa de 2006 todo mundo pegava os ingressos comuns e todo mundo sentava, categorias 1, 2 ou 3 no estádio e todo mundo ia e voltava e morria junto. Muito bem, aí o que começou a acontecer, o que os maiores administradores de eventos, como Copa do Mundo e Super Bowl, NBA, Champions League, começaram a entender? Você pega o Mc Donalds e cobra cem milhões de euros pra ele patrocinar meu campeonato, eu não posso de forma alguma, abrir para o burger King fazer promoção em cima do meu nome, então eles tiveram que criar a hospitalidade, tem que fazer o seguinte eu tenho que cobrar muito mais caro desses caras, enquanto um ingresso comum custa noventa dólares, eu tenho que cobrar desses caras novecentos, dez vezes mais, mas como eu vou cobrar novecentos dólares pro cara ir no estádio, tem que fazer uma hospitalidade maravilhosa, uma hospitalidade aconchegante, com uma champanhe, com whisky, uma cerveja gelada, com petiscos gostosos, com uma entrada bacana, uma saída legal, numa posição boa no estádio com ar condicionado bom. O problema, eu falo pra você, não é o valor que você paga

e sim o que você tem contra esse valor. Eu dou um exemplo muito bobo, você vai para alguns lugares do Brasil, você pega aquelas estradas esburacadas, estrada ruim, você vai e paga pedágio, você fica tudo. Pega uma Bandeirantes, por exemplo, você paga pedágio, você pode até falar o pedágio é caro, mas você está andando numa estrada de tanto. Aí você fala, tá certo meu carro desgasta menos, a minha viagem é muito mais confortável, então eles não reclamavam porque estavam pagando pelo conforto, muito mais que isso, o patrocinador do evento se sente seguro, porque por mais que se ele tenha na hospitalidade um grupo de 50 pessoas, que eram concorrentes dos patrocinadores daquele evento, ele não estava atrapalhando nem fazendo marketing de guerrilha, emboscada. Então, quer dizer, era uma coisa mais oficial, uma coisa mais correta, uma coisa mais verdadeira e decente. Muito bem, o que começou a acontecer, aquela viagem que você ia do ponto A ao ponto B, o ponto B voltando pro ponto A, tendo no ponto B algumas coisinhas a mais, a gente pensou, poxa vida, né, a copa do mundo é uma atração e tanto pra empresa, porque quantas pessoas têm um T pelo futebol no Brasil? Agora quantas pessoas tem um T no futebol, em uma copa do mundo de Seleção Brasileira, e mais, uma Copa do Mundo estará os melhores jogadores do planeta, o esporte se torna um evento superimportante. Em 2006 teve um fator que é muito importante ser falado em torno desse negócio, 2006 foi a virada, porque até 98 todas as nossas viagens de copa do mundo era 90% de pessoas de lazer, física e 10% CNPJ, em 2006, pasme, 90% de CNPJ e 10% física. O que aconteceu nesses 8 anos de 98 pra 2006? O aconteceu nisso daí? Aconteceu que as empresas começaram a dar valor pros seus parceiros. Um encontro na minha marca do estabelecimento comercial dele, Dudu, compra minha marca, não compra do meu concorrente, o Dudu olhou e começou a perceber que ele tinha uma força perante aquela marca. E aí o que você vai me dar pra fazer isso? Ah Dudu, eu vou te dar uma viagem pra Punta del leste, daí eu falava Dudu, se você comprar a minha te dou uma viagem para a copa do mundo. Você não podia entregar uma viagem simplesmente, aquela história, uma experiencia lisa, achatada, você tem que dar uma experiencia pro cara. Daí a própria Fifa com o futebol. Tem que entender o seguinte, vamos só dar para as empresas hospitalidade e surgiu a hospitalidade. Hospitalidade é o seguinte, é o que todo mundo quer hoje, eu quero ir pra um estádio de futebol com a minha esposa e com meu filho e me sentir seguro. Eu quero ir pra um estádio de futebol e poder sentar no ar condicionado às 2:30 da tarde, sabendo que o jogo é só às 16h, tomando minha cervejinha gelada, e poder conversar com a pessoa que me convidou ou fazer o *business*, ter aquela sensação de importância. E nessa hora Dudu, quando você viaja e eu estou falando para você a experiencia minha, você sabe disso, as pessoas em viagem elas abrem todas as suas defesas, e elas se tornam pessoas, por mais complicadas que sejam, elas passam... você conhece uma pessoa mesmo,

quando você viaja com ela. Então você imagina o seguinte agora... a gente viaja, eu e você carrancudos, dois empresários carrancudos, chegamos na viagem já abrimos um com o outro, porque a viagem é gostosa, as mulheres se conhecem e nós vamos pra uma hospitalidade, imagina o que ali acontece em relação a conversa, em relação a experiência. Então a hospitalidade começou a fazer parte das viagens, seja no Super Bowl, seja na NBA, seja no futebol, seja na Premier League, na “casa do chapéu” League. A hospitalidade passou a ser o ponto máximo de uma viagem, a ponto de quantas vezes eu fui pra uma copa do mundo, levando a pessoa com hospitalidade, a única coisa que ela não assiste é o jogo, ela vai pra hospitalidade, tira foto, manda pro Instagram, manda pra amiga, manda pro WhatsApp, manda pra casa do chapéu... quanto foi o jogo mesmo? Se você chegar pro cara que vai ao jogo de futebol e não vai na hospitalidade, pergunta quanto foi o jogo, ele sabe quanto foi o jogo, quem fez o gol em que minuto, em que tempo. Pro cara da hospitalidade vai fazer essa pergunta o cara coça a cabeça, eu acho que foi dois a zero, mas quem jogou não tenho a menor ideia, isso porque na hospitalidade tem televisão.

E: então, até entrando aqui só numa... desculpa até te interromper, numa questão, porque você está falando e aí, obviamente, algumas perguntas eram relacionadas a isso. Então para você, as empresas que atuam nesse setor de turismo de negócio, obviamente viagem de incentivo também nesse meio, elas exercem a hospitalidade com os seus clientes, fornecedores, parceiros e também você acha que cria uma relação comercial com esses parceiros e clientes?

L: veja, posso dizer que isso daí é consequência dessa relação forte. A hospitalidade a consequência disso é uma relação, a hospitalidade é um momento que você sai de ser uma pessoa comum, passa a ser uma pessoa mais importante e isso faz com que você possa trocar uma ideia com a pessoa num momento de glamour, num momento de “uau”, olha onde nós estamos. Esse é o fator, o que faz você ter uma agência de incentivo, uma agência de viagens, o que faz os caras fecharem com você e não fecharem comigo? Uma ideia diferente, uma apresentação bonita, uma presença interessante. E a hospitalidade te entrega isso, fisicamente quando você sentir isso na pele, quando você se servir de um gole de vinho e de cerveja, de uma hospitalidade, quando eu e você poder conversar como nós estamos conversando aqui num estádio com trinta mil pessoas, nós estamos batendo papo de negócio, desculpa, vou me sentir o cara mais importante da face da terra. Então o que começou a acontecer, a viagem de incentivo passou a ter hospitalidade, mas aí hospitalidade é só no esporte, eu vou falar pra você que não, eu vou te dar um exemplo, você trabalha com turismo de negócios, quando você vai com o grupo e na hora do aeroporto onde o grupo vai ficar? Numa área vip, você fecha um lugar só para o grupo, você quer estar tirando ele da área comum, você está mostrando para eles, que

eles são totalmente importantes, VIP, você está levando ele pra uma hospitalidade. Eu vou te dar mais do que isso, eu levei uma vez um grupo para o Vaticano, na Itália, em Roma, eu fechei o museu do Vaticano, foi uma viagem privativa pra trinta e cinco pessoas onde todos entraram na Capela Sistina. Na Capela Sistina por dia passam não sei quantas mil pessoas, chineses, russos, brasileiros, imagina um grupo de quarenta pessoas...

E: privativo na Capela Sistina.

L: com três curadores, explicando cada momento da obra. Aí você começa a entender então o que é hospitalidade, não é só você estar num camarote num jogo de futebol ou de basquete. Hospitalidade, ala VIP no aeroporto, hospitalidade ao restaurante fechado só pra você, hospitalidade é você levar o cara no *rooftop*, só da tua empresa, num museu, no Louvre. Hospitalidade é você mostrar pro teu cliente que ele é único e daqui quarenta e dois anos o teu cliente vai falar da sua marca e da viagem que ele fez com você. Então a hospitalidade é isso, isso foi sendo criado, não foi que um cara gênio, as pessoas começaram a sentir que elas podiam ser diferentes e os prestadores de serviço começaram a sentir que eles poderiam prestar um serviço diferente. Os fornecedores desses serviços começaram a perceber que seus clientes poderiam ser tratados de maneira diferente, seu cliente final ser tratado como um rei. Então você vê que é uma cadeia de hospitalidade. Nós estamos numa linha tênue que amanhã isso vai virar, todo mundo já foi, o que é acima da hospitalidade, o que eu posso fazer para surpreender um cliente meu? Fretar um avião só para o meu cliente é uma hospitalidade. Eu estou fretando um voo onde eu simplesmente transformei um voo todo em executiva, tem uma sala pra eles conversarem pra eles baterem papo. Então veja, é uma série de coisas que fazem você se tornar exclusivo, você é um vip, você é um cara diferenciado.

E: você, Luizinho, você acha que a preferência pessoal de um decisor da viagem influencia sobre a escolha do destino, ou seja, olhando para as empresas que nos contratam, você acha que os premiados eles têm uma importância nessa decisão do destino e do roteiro ou isso é apenas uma decisão e escolha dos gestores, dos decisores das empresas?

L: não, o gestor que achar que ele é o dono da razão na escolha do destino, está redondamente enganado e eu explico o porquê, cada grupo existe um tipo de cliente, então vamos lá, vocês tem um cliente muito mais simples, que é a primeira vez que viaja de avião e você tem clientes que são donos de supermercados, são caras que têm seu próprio avião, esses caras já foram pra onde você quiser, você fala em Maldivas pro cara e ele fala que tem três apartamentos lá, um pra cada filho. O que eu tenho que fazer pra esse cara, eu tenho que dar um “uau” pra ele, como dar um “uau” pra ele, como dar um “uau’....pro cara que está suíte presidencial no Caesar de Las Vegas, pega um avião e vai...como fazer “uau” pra isso? Então aí você começa a entrar em

detalhes. Então veja, a hospitalidade é muito mais do que o espaço, aí é aquilo que eu falei para você, mulheres têm sofá de quarenta mil reais, sentam numa almofadinha de dez reais num estádio de futebol, aquela almofadinha se tornou a coisa mais importante do mundo. Você está no deserto do Saara e o cara depois de dois dias sem beber água, você oferece um copo de água pro cara, o cara vai te amar pro resto da vida dele... você tá tomando agora a água, olha que simples, mas é a ocasião. Então a hospitalidade é você saber tratar bem um cliente seu no momento correto.

E: e Luizinho, entrando aqui agora são dois conceitos, tá, que eu vou te explicar por cima aqui, você me dá o seu ponto de vista, mas entrando são dois conceitos de hospitalidade que chama... um deles... são cinco componentes do *Experienscape*, que são o que são alguns componentes que eu quero saber com você, se você vê isso em viagens, se você acha que faz sentido e aí depois você me fala o que para você são os que mais são importantes numa viagem de incentivo. Então você acha que as empresas, porque é sempre à 4 mãos, né, a empresa com a agência. Você acha que elas oferecem experiências sensoriais aos premiados da viagem, ou seja, aquelas experiências com os cinco sentidos, olfato, paladar, tato e se isso é considerado fundamental para você, para criar experiências diferenciadas ao premiado?

L: é fundamental e isso é um desafio. Vamos supor, eu levo o cara pro Uruguai, no Uruguai tem a vinícola Garzon, você bebe, então você tem o paladar, você sente o cheiro do azeite, do vinho, olfato, você tem uma visão de uma vinícola extraordinariamente maravilhosa, você tem a visão. E aí você tem o tato, quando você está num lugar legal, você pegando as uvas dos cachos, buscando a tua ligação com o ambiente. As vinícolas passaram a ser lugares maravilhosos. A degustação de perfume, por exemplo, que você vai lá em Paris, não, na Itália, tem um lugar perto da Toscana que você não degusta vinho, mas você vai ver como é feito o perfume, pra que tipo de pele, então são degustações que você passa o perfume, é o olfato, você não tem o paladar, você não toma perfume, mas com certeza no local o cara não dá só o perfume e vai embora daqui, não, você vai tomar champanhe, um trelele lá do cara. Então esses sentidos são obrigatórios nas experiências. No sentido da emoção, por exemplo, uma das coisas que eu mais me emociono quando eu estou numa viagem com alguém, quando eu vejo lágrima no olho de uma pessoa, porque ali eu sei que eu cheguei aonde eu quero chegar. Então a pessoa chega num lugar e ela para e de repente eu olho pro rosto dela, ou por causa de uma música tocando, vamos supor você já foi para África com a gente, né, a gente faz aqueles passeios pro Castelo da rainha e na entrada que é de noite, aquelas tochas, de repente, aqueles caras tocando gaita de fole, aquela música bonita e depois o cara chegando, a mulher com aquele vestido, que ela comprou para aquele evento para ficar bonita para o marido, o marido todo de terno e aquilo é

uma coisa emocionante. Quando você faz isso, você usou todos os sentidos dessa pessoa, você vê lágrima, a emoção, então você está fora do seu corpo, né.

E: sim, eu até vou chegar nesse item com você depois, que é também um dos conceitos que é interessante da hospitalidade. Só para eu continuar aqui nos componentes, o segundo componente ele é o funcional, ou seja, você acha que as empresas, as agências, elas estão preocupadas com a funcionalidade durante a viagem, ou seja, o *layout*, o espaço a comunicação visual, a acessibilidade, você acha que isso é importante?

L: isso é fundamental, as viagens foram se desenvolvendo com o tempo, lembra que eu falei? Antes era aquela experiencia achatada, achatada, lisa. Hoje você vai fazer uma viagem, tem um nome a viagem, tem um projeto, é pré viagem, com a parte de Instagram, com a parte de não sei o que, tem o pós viagem. Como você faz isso sem comunicar, sem fazer a parte de imagem, sem fazer a parte de som, sem fazer a parte do nome da viagem, sem fazer uma régua de comunicação interessante. Acabei de fazer uma reunião que os caras falaram que ia ter uma festa ia ter nome, olha o nome da festa Inimigos do fim, é o seguinte, é uma festa que ninguém quer ir embora, então chama inimigos do fim, quem vai uma festa dessa sabe que antes das seis da manhã não se dorme. Então veja, olha que louco, então você usa o nome da empresa, usa o meio de comunicação da empresa, pra que o pessoal saiba. Quando a gente começou, isso eu falo para todos os meus clientes a viagem de incentivo era viagem de incentivo, a gente vendia a viagem, a logística, uma ou outra experiencia, um bom jantar no final da viagem e um parabéns, hoje mudou, hoje o e-mail tem que estar com o nome da viagem, você recebe o seu... com o nome da viagem, por exemplo, agora vai pra copa do mundo, o Cafú convida os convidados para a viagem, tem um livro assinado por ele... Eduardo um grande abraço, amigo Cafú. Você não está na viagem pela viagem, a copa do mundo começa três meses antes... terminou a viagem, saiu do aeroporto, tchau, beijo no coração, não... o Instagram, LinkedIn, da viagem, é youtube, facebook... tudo isso são imagens, a viagem gera em você uma emoção. Eu vou te dar um exemplo que tá na tua frente que é o seu celular, se você pegar o seu celular, se tiver um iPhone, em algum momento o iPhone te relembra de coisas de anos atras, e você fala olha que legal. O iphone ele é uma máquina do tempo, ele te levou lá para trás e você lembra de cada detalhe, aquela foto, como surgiu aquela foto que apareceu no seu iphone, você tirou lá em Porto, em Amsterdã, na casa do chapéu. Então tudo isso faz parte do que você está falando, essa comunicação é mais que importante. O que eu falo, antigamente a empresa só fazia isso, tinha que montar uma agência, uma mini *house* dentro da Top Service para fazer o menu, porque o menu com o nome da empresa, significa o quê? Que o cara é importante, isso significa que ele está dentro de uma hospitalidade. Caramba, um restaurante que tem duzentas

mesas e a nossa mesa, além de estar reservado em português para gente, em Marrocos. Agora tem o qrcode, no celular, bem-vindo Eduardo Buckup, aqui o menu da sua refeição de hoje... eu sou importante, eu amo essa empresa. Olha a hospitalidade aonde vai, muito mais que aquele quadradinho, né.

E: Luizinho, ainda nesse tema do *Experienscape*, o natural, o componente natural. Você acha que as empresas e agências, elas aproveitam esses aspectos naturais, ou seja, campo, praia, cidade, montanha, neve, você acha que isso também é fundamental para criar uma experiência diferenciada para o premiado?

L: é sim, vamos supor, eu fui pra vinícola Tarapacá no Chile que fica dentro dos Andes, onde você tem uma visão maravilhosa, você não fica dentro de um quarto. Não é normal no Brasil você ter picos dos Andes, com neve em cima, num friozinho de cinco graus e um garçom de smoking, com um vinho Tarapacá na tua mão...só falta agora uma picanha, um churrasco, senhor está ali no terraço um churrasco preparado para senhor, vou dar um beijo na boca desse garçom. É obvio que o quadro, a imagem... você vai para uma Maldivas... já foi pra Maldivas? Você fica parado no mínimo uma hora na frente do mar, nós estamos no maior litoral do mundo, todos os tipos de água, mais escura, pra mergulhar, quente, morna, temos tudo. O mar nas Maldivas, vai pra lá e olha...isso aqui não existe. Você fica com água na cintura e um tubarão de um metro e meio, nadando a um metro de mim, aí eu descobri como Jesus andou em cima da água. Então você tá tomando café da manhã na palafita, é normal isso pra você? Você usa o sol, você usa o mar, você vai pra uma Suíça, os alpes europeus, um negócio legal, você vai pro Chile você tem os andes, você vai pras rochosas nos EUA. Como também é normal o americano vir pra chapada diamantina e ver aquilo ali, não acredito que existe isso. Nós brasileiros... quantas vezes você foi pra Anavilhanas?

E: nunca fui no Anavilhanas, também, tenho muita vontade de ir.

L: um negócio fora da realidade, você olha e fala, mentira que isso tá perto de mim. Então veja, a imagem, o seu olhar... é um negócio que faz parte da gente. Então vamos lá...você está numa plataforma no hotel, aquele tempinho gostoso, nem muito frio, nem muito calor, faz um friozinho de cinco graus com a neve nos picos, o céu azul, um garçom com um vinho francês, você dá uma golada no vinho francês e o cara chegando com um *jamón* pata negra, você degustando às 11 da manhã depois de você tomar o café da manhã às 8h, você quer sair de lá?

E: nunca mais... e Luizinho, ainda nesses dois últimos componentes, o componente social, ou seja, você acha que as empresas, as agências, elas se preocupam com os aspectos sociais durante a viagem, ou seja, a socialização desse grupo, relacionamento entre o premiado, você já falou

um pouco disso, mas você acha fundamental para criar uma experiência bacana, diferenciada, um ambiente harmonioso?

L: isso é importantíssimo, isso depende de cada empresa, isso depende do líder da viagem. Aí vem uma coisa que está acabando, é uma linha tênue que está acabando. O que está acontecendo com o mundo hoje, eu e você já conversamos disso, o WhatsApp, o facebook, o Tinder, a tecnologia fez o homem desaprender a se relacionar pessoalmente. Por exemplo, minha filha conversa comigo no WhatsApp, do quarto dela, na sala... eu falo, filha, eu tô em casa, fala oi pro seu pai, dá um beijinho no papai. Eu não sinto prazer, desculpa a expressão, pelo WhatsApp, eu nunca vi isso. Estão as pessoas hoje estão desaprendendo a ter uma vida social verdadeira. Porque nego acha que quando você fala bom o dia pra setecentas pessoas no WhatsApp, você está sendo simpático, na minha opinião você está se distanciando mais das pessoas. O que está acontecendo hoje, hoje o profissional cada dia que passa ele tá ficando muito chucro, ele está ficando muito sem habilidade de se socializar, se comunicar pessoalmente. Eu posso ir na sua casa pessoalmente fazer essa entrevista com você, vou te abraçar, isso a gente sabe fazer, mas cada dia que passa as pessoas elas brigam via e-mail, elas julgam via e-mail, elas não têm paciência de entender conceito. Então veja, o líder de uma viagem dessa tem que entender o seguinte, você acabou de falar, o cara tem que ter o tato de cumprimentar, tem que ter a sensação de saber se seu cliente está sendo bem tratado e está feliz com a viagem, tem que ter a sensação da visualização disso... será que ele tá feliz pela imagem corporal dele, ele tem que sentir o olfato, ele tem que sentir tudo aquilo para poder falar, aí galera vocês estão gostando? Tá maravilhoso! É bom isso, as pessoas têm medo de perguntar. Então hoje o que está acontecendo, já viajei com pessoas que sabem levar o grupo de uma maneira maravilhosa e na mesma empresa em outra viagem pessoas que simplesmente deixam o grupo jogado. Qual a sensação de cada convidado? Aquele convidado que foi com esse cara que sabe levar o grupo maravilhosamente, se sentiu como?

E: excelentemente bem, né.

L: dentro de uma hospitalidade da marca. Você não vai em jogo nada, olha só, só por um líder da viagem ter essa convicção é um T... Eu já fui em viagens que o líder da viagem eu já fui, ninguém me contou, na costa do Sauipe a gente preparou o púlpito para ele falar e ele estava bêbado... está tudo bem, vocês estão gostando da viagem? Então tá beijo, tchau, se divirtam e comam bem... em nome da minha empresa, eu quero agradecer a cada um de vocês estarem aqui, é uma honra para mim, é uma honra pra nossa marca, é uma honra para nós termos vocês aqui hoje, vocês são nosso convidados, queremos fazer de tudo para vocês, eu vou passar em cada mesa e dar abraço em vocês, olha aqui pessoal, a comida vai ser servida, depois vai ter

uma música, vamos nos divertir, vamos beber, vamos brindar essa noite maravilhosa. É um pouco diferente do que o outro cara fala. Todo mundo vai comer igual e vai beber igual, mas pode perceber que a comida desse segundo cara é muito melhor, a bebida é muito melhor, mesmo sendo a mesma. Então o que está acontecendo é que nós estamos numa linha tênue, os profissionais e as empresas hoje estão com medo. Isso é um trabalho que algumas pessoas têm que fazer... o medo da comunicação, o medo de olhar no olho, o medo de abraçar. Daí uma vez eu peguei e falei, vamos fazer a área verde então o seguinte, a tua viagem vai despejar num ambiente por avião, etc, não sei quantos quilos de CO₂, vamos fazer o seguinte, você vai compensar esse CO₂? Você viu quantas empresas compraram isso?

E: duas no máximo, sei lá.

L: nenhuma comprou. Todo mundo gosta de falar de compliance, todo mundo gosta de nós somos sustentáveis, mas quero sessenta dias para pagar o serviço. Me fala onde tá a sustentabilidade? Pessoas estão vivendo um mundo que infelizmente a tecnologia nos obriga a viver, que é o mundo hipócrita. Você é casado?

E: vou casar agora no final do ano.

L: você vai ver uma coisa interessante, o seu Instagram vai ser só foto sua e da sua esposa sorrindo, não vai ser uma foto tua que você mandou a sua esposa para a casa do chapéu, porque ela foi grossa com você ou ela vice e versa com você, entendeu? Eu tenho amigos que um dia está não lá no Instagram a família feliz e no outro dia eles estão separados.

E: exato, mas é verdade mesmo, cada um mostra o que quer, né?

L: presta atenção, tudo isso quando juntando o que você perguntou para mim. Então esses são os líderes de viagens, esses são inclusive os convidados. Então é uma linha tênue, é um desafio muito grande, sempre pergunto quem vai ser o líder da viagem? De repente falar vai ser aquele cara, o presidente, o presidente é um cara muito focado em número, muito focado em resultado, ele é um cara que não quer saber muito de contato, porque ele é o presidente. Numa viagem dessa vai um dos principais, tudo bem que é aquele senhorzinho que geralmente os bilionários são bem simples. O presidente olha pro cara e fala, quem é esse cara? É teu maior cliente. Tem duas coisas que a gente tem que pensar... você é a companhia ou você está a companhia? Eu sou a Top Service, eu sou o dono da Top Service. Se um dia eu falar assim... eu não quero mais tocar a Top Service, vamos botar um CEO na Top Service, vamos só viver com os dividendos? O CEO ele é ou está a Top Service? Ele está. Amanhã ele me entrega o resultado, de repente pega a malinha dele e vai pra Miami. O líder é o principal cara da viagem, se ele não for um cara preparado comunicativamente, você pode gastar dez milhões de dólares com hospitalidade,

com um menuzinho bonitinho, com um museu fechado, com Vaticano lindo, a viagem vai faltar a presença desse cara.

E: e Luizinho, último componente aqui, o cultural, que é um pouco mesmo nessa linha, mas assim você acha que as empresas elas estão preocupadas, estão atentas com a questão cultural, ou seja, diferenças de gênero, étnicas, religiosas?

L: quando você fala cultural, pela cultura de um país, sim fico super preocupado isso é uma coisa muito legal. A cultura, você começa a aprender um pouco dos países, a cultura da pessoa pra fora da pessoa para ver um outro país, legal. Então esse gênero, religião, a hipocrisia volta a reinar, essa que é a pura verdade, não porque é hipocrisia. Eu tenho duas filhas com 25 e 23 anos, você imagina como é a minha casa na hora do almoço. Eu nunca desrespeitei, eu tenho amigo gay, eu tenho amiga lésbica, eu tenho amigo negro, eu tenho amigo japonês, eu tenho amigo hétero, eu tenho amigo macho, eu tenho amiga mulher e eu não respeito pelo gênero, eu respeito pelo caráter, eu respeito pela amizade. O respeito tem que ter independente do que a pessoa é. Eu me acho um unicórnio, eu respeito, só que uma pessoa que acha que é um unicórnio, fica super a vontade, ela vai c... na sala, não precisa ser unicórnio pra c... na sala, pode ser macho, mulher. Vai ser um mal-educado, mal-educado, o que eu faço? Dou um passo pra trás e vou viver minha vida. Você contrataria sendo viado ou trans? Não... que absurdo! Eu contrato gay, japonês o que seja, que tivesse a capacidade e a competência de assumir a cadeira ao qual eu necessito para aquele momento. Ele é um trans super capacitado para entrar na empresa, vai entrar e tomara que seja CEO da minha empresa e dê um resultado fantástico. Agora, contratar o cara por ele ser trans, eu não faço isso com homem, com mulher, não faço isso com ninguém, eu faço isso pela capacidade. Você é meu amigo porque você é ótimo. Esse sentimento que você tem, as empresas não têm isso de coração. Você sabe tudo que eu estou falando para você, os caras vão me destruir, mas é a verdade. As empresas estão fazendo isso forçadamente. Se não forçar, nunca teve, como nunca teve gay na empresa...todas as empresas que eu conheço, tem gay, tem lésbica. É uma hipocrisia, volto a dizer, estamos numa fase da vida de todos nós, que é hipócrita e eu falo com muito orgulho do que eu tenho pra falar, eu tenho duas filhas a qual me orgulho delas, porque elas são dez melhores do que eu profissionalmente, dez vezes, um dia eu quero ser que nem elas... ela fala, pai quero ser que nem você, eu falei, filha tem algum erro nessa história. Agora, a minha formação, você sabe que eu fiz duas faculdades, né, quando fui fazer a terceira, acabou o tijolo, eu não sou formado em coisa nenhuma. Minhas duas filhas são formadas, têm três idiomas, uma trabalha numa startup a outra trabalha comigo, é uma monstra na parte de design e uma delas é lésbica, elas são boas no que fazem. Se eu tivesse uma filha que não é lésbica e fosse uma vagabunda e não

quisesse estudar, pai eu quero viver de mesada, eu ia realmente criticá-la, ia ficar muito bravo com ela. Então o que eu acho que está acontecendo, tá tendo uma confusão muito grande com essa parte cultural e social. Cultural é superimportante, nós temos a cultura do respeito, porque nós temos que respeitar o outro cidadão, nós temos que respeitar os outros costumes, eu falo de todos os países do mundo, temos que respeitar a escolha de cada um. Você vai para a Arabia Saudita, o homem tem privilégios que a mulher não tem, você tem que respeitar, o país é deles, a casa é deles. Se você vai na minha casa e vê um monte de tênis na porta, sapato na porta, você vai fazer o que, eu vou tirar meu sapatinho e vou entrar descalço, porque é a cultura dos caras, a tua esposa, com um Sarah Chofakian de novecentos paus, ela vai tirar o sapato e vai deixar na porta. Se todo mundo está descalço na casa e você entra de sapatão, quem vai se sentir mal? Você vai falar que você é discriminado? Então você tem que respeitar a cultura. Isso é uma coisa, a parte social, que é essa parte LGBT, essa parte de negro, não sei o que, na minha visão, a Top Service, por exemplo, eu vejo a Top Service vendendo pros caras, as empresas nunca tocam nisso, aí de repente, reunião LGBT, o presidente participa porque se ele não participar, ele é o que? Homofóbico, eu tenho um amigo meu, não vou citar o nome, porque é errado fazer isso, mas ele falou.... Luizinho, sou presidente de uma empresa se um dia aparecer um negão, gay, de cadeira de roda, eu perco meu cargo, independente da capacidade mental dele, porque mudou... esse povo tem que ser respeitado, todos nós temos que ser respeitados pelas nossas escolhas, o próximo tem que ser respeitado sempre, independente do que ele é ou deixa de ser, as escolhas religiosas, sexuais e nós também temos que ser respeitados. Isso pra mim é o social, trate o próximo como você gostaria de ser tratado e o principal de tudo é com educação, respeito, harmonia, etc. Isso é o principal, independentemente de tudo.

E: e Luizinho, entrando aqui, por exemplo, todos esses componentes que eu te comentei, sensorial, funcional, natural, social e cultural, eles, no fundo, eles se eles se interligam, como você mesmo foi falando, inclusive ele que cria essa cultura da hospitalidade. Para você, isso é mais como um... eu queria saber aqui, tipo, desses componentes, qual ou quais você acha que são os mais importantes para criar experiências diferenciadas e satisfazer os premiados?

L: eu acho que assim, o principal de todos, nós brasileiros, acho que o mundo, se eu tivesse que graduar, eu acho que a parte do paladar e olfato, são os principais.

E: sensorial, né?

L: aí vem o visual. Então quer dizer, você pode estar no lugar, vou te dar um exemplo, Peru, Peru não é um país maravilhoso, mas ele é um país que tem um paladar do Peru, então todo mundo gosta do Peru, mas a visão já não é tão bonita de uma cidade, de Lima, vamos falar assim. Diferente de uma Zurique, diferente de outros. Então quer dizer, você tem, olfato,

paladar, depois você tem o visual e o cultural. Esses quatro vão fazer sua viagem ser fantástica. Depois, obviamente, o cultural, tem o lance de respeito, de atenção, de atendimento, que são fatores que isso existe. Então quando você leva esse serviço pra um cara, esse respeito, entrega pra ele esses quatro elementos, eu acho que o paladar, o olfato, depois vem a parte...

E: é, na verdade, seria o sensorial, o que se comentou até, tem o sensorial, que pega esses cinco sentidos e muito você comentou também do social, que você acha que se a gente cria toda uma experiência enorme, mas não tem um relacionamento do grupo, cai tudo por baixo, né?

L: você pegou o dinheiro e rasgou. Você levou o cara pra Zurique, você levou o cara pra o lugar mais lindo do mundo, com maior paladar. Eu fui viajar para fazer inspeção agora da copa do mundo e um dos caras chegou para mim e falou... caras muito ricos, eu preciso melhorar o vinho... cara deixa eu te falar uma coisa, assim de coração.... aqui tem vinho de dois mil euros a garrafa, se quiser eu compro para você, mas com todo respeito, seus clientes estão vindo pra uma copa do mundo, a conversa nessa viagem não vai ser a degustação de vinhos e sim o jogo que eles vão assistir ou eles assistiram, uma cerveja gelada, tudo se resolve numa viagem de copa. Vamos fazer uma viagem de incentivo pra Bordô, mudou o conceito da viagem. Bordô é vinho, vai pra Bordô para tomar vinho de trinta euros? Aí vamos pegar um vinho mais graduado, onde o cara... eu vou te dar um exemplo do que estou falando para você, se um dia você for na casa de alguém e te oferecer o seu vinho particular e pegar o celular e colocar o vinho na frente da garrafa, não muda a garrafa de vinho para oferecer, eu vou pegar a garrafa de vinho, colocar a rolha dentro de um copo de água. Você não está aqui pelo vinho...

E: você está pela companhia.

L: você está pela companhia. E termino tudo isso que estou falando pra você, a viagem, não é o lugar que você vai, e sim com quem você vai. Tudo isso que eu estou falando para você, que é o social, os sentidos, o sensorial etc., é com quem você vai. E se você quiser duvidar do que eu falo, viaja com uma pessoa chata.

E: aí você vai ver que é uma viagem que não passam 10 dias vai parecer 8 meses. Luizinho, eu vou entrar aqui no último conceito, para te explicar rapidamente, que inclusive com você comentou nas suas falas aí, que é a meta-hospitalidade, o que que é a meta-hospitalidade, que você até falou, é o além da hospitalidade. Na verdade, é um autor, que ele chama Lugosi, que ele escreve sobre isso que existe aquela hospitalidade que a gente pode prever, a gente pode criar, que é um básico, que é o entreter, alimentar, hospedar, que é o básico. Você pode criar isso, como é a questão do *Experienscape*, a gente cria espaços para serem hospitaleiros. Agora, a meta hospitalidade é uma coisa que a gente não cria, a gente não consegue criar, a gente não consegue prever e ela acontece de uma explosão de emoções, desse premiado. Então você

acredita que nas viagens de incentivo, acontecem experiências emocionais compartilhadas que criam um bem-estar mútuo?

L: claro, e é esse o motivo da experiência, que o dinheiro não compra, entendeu, então quer dizer havia uma hospitalidade melhor do que você falou, agora coloca uma pessoa sorrindo, coloca uma pessoa te recebendo na porta, na melhor hospitalidade do mundo, coloca uma pessoa que está bem vestida, uma pessoa que tem um sorriso leve no rosto, que fala bom dia Sr Eduardo Buckup, como o senhor está? Fique à vontade, todo esse espaço é do senhor, tudo que você precisar estou aqui a disposição. Hospitalidade, a mesma...uma pessoa com aquela cara de b... lavada... você, oi, tudo bom? É esse espaço aqui ó...mudou, né? Aí você chega e o garçom olha para sua cara com aquela cara que tá recebendo trinta reais a hora, serve a cerveja olhando para o lado, sabe, pega logo a cerveja e esse o mesmo garçom volta e fala que tem a cerveja gelada que você tá tomando, peguei especialmente para você, vamos lá, educação. Atendimento, sorriso, no mesmo lugar, muda o lugar. Aquela história, você viaja de TAP na executiva e viaja de Emirates na executiva. Os bancos da Emirates, os bancos da TAP, são ótimos, todas elas muito parecidas, etc olha o sorriso das mulheres da Emirates e olha o sorriso das veias da TAP, aí você fala, ah a Emirates é melhor, não é por causa disso, a pessoa que entende de avião, ela voa muito bem, todos voam muito bem, avião é o meio de transporte, o que muda no avião? É o atendimento lá dentro, é o sorriso da aeromoça, é o atendimento do comissário de bordo, você já viajou escutou quinhentas pessoas falarem... nossa o voo foi ruim. Então eu acho que a hospitalidade, fator hospitalidade como físico, pensa no físico, uma caixa, um camarote, um lugar, bem decorado é legal, mas ele é tudo, não? Tem que olhar, estou num lugar gostoso, a comida é boa, paladar, olfato, é boa, lugar gostoso com comida boa. Atendimento, educação, é do “peru”, aí você, fechou a hospitalidade. Aonde eu tô? Num jogo de Críquete, ótimo, no Jôquei, ótimo, num jogo de futebol da final da Champions League, ótimo. Agora se de repente você está num lugar legal com uma comida maltratada, com atendimento seis, a tua hospitalidade pode gerar um problema sério. Paguei uma nota para ser atendido dessa maneira, vá para o inferno.

E: Luizinho, você já presenciou algum premiado, que no caso ele é um hóspede, fazer o papel de anfitrião durante uma viagem de incentivo, ou seja, eles.... Que exemplo você pode me dar, algum tipo, sei lá, o cara quer mostrar um dom dele, ele quer mostrar, ele quer ajudar ele, o que que ele quer fazer nessa viagem?

L: a liderança presencial é um dom de algumas pessoas, você não nasce com isso, você não adquire isso na sua vida. Então existem pessoas que elas são líderes porque foram colocadas como líderes por motivo óbvios, por motivo que elas são pessoas com a capacidade para liderar

naquele momento na empresa e quando você chega numa viagem, aquilo tudo aflora e tem pessoas que começam a se tornar pessoas engraçadas. E as pessoas engraçadas com sorriso no rosto, seja ela porque se divertiu, seja ela porque é educada, elas atraem pessoas, você não anda do lado de pessoas chatas, você anda do lado de pessoas educadas. Mas o que é educação pra você, não é educação pra aquele cara chato que você já pegou em algumas viagens. Tem cara que vai numa viagem querendo mostrar que ele é rico, tem mulher que faz desfile de moda numa viagem, e tem casais que a simplicidade é a maior riqueza que eles têm. Existem algumas pessoas que elas se tornam líderes da viagem naturalmente, vou dar exemplo, tem três ônibus e tem um cara que é um pouco mais bacana, o ônibus dele está sempre mais leve, onde tá o sorriso, está a brincadeira e tem aquele ônibus, que o pessoal que tá no ônibus que parece que...por vários motivos, por vergonha, por medo, nunca viajaram. Tem aquele cara que a simplicidade dele o tesão de viajar e essa emoção é gratificante. Eu vou te dar um exemplo, a gente fez um passeio com uma Ferrari e o casal foi pegar a Ferrari e a mulher falou pro marido dela assim... entra não, se nós batermos o carro temos que vender tudo que nós temos... porque ela é lá do interior, de algum lugar. Alguém falou, você pode entrar, tá tudo certo. Aí no final desse passeio, esse cara tomou conta do grupo, que todo mundo queria saber a história dele.

E: você sente que é possível, muitas vezes o premiado ele vai para um lado totalmente emocional a ponto dele não se preocupar nem com quem ele está, onde ele está, tirar essa vergonha de lado e mostrar a sua atitude ou uma coisa engraçada ou um dom que ele tem.

L: e esse grupo, geralmente, é o grupo que vai ficar mais na memória, é onde tudo acontece.

E: era isso que ia te perguntar que era a minha última pergunta. Se essa hospitalidade, quando alcançada, se ela se torna um diferencial na viagem, facilitando e garantindo o sucesso dela?

L: ela é tudo. É por isso que eu falo que o líder, ele tem uma importância muito grande, volto a dizer, não adianta você dar um melhor se você não sabe entregá-lo. Não adianta você querer dar um Rolex pra uma pessoa e entregar o Rolex sem a caixa do Rolex. Então é uma situação totalmente.... eu acho que entregar tem que ser uma arte, um jeito que é uma arte de uma agência entregar isso ao cliente, o cliente tem que entregar para seu cliente final, é tudo uma arte. E eu termino dizendo o seguinte, a maior emoção que a gente tem é ver as pessoas se emocionarem, a maior lição que a gente tem é poder aprender com as pessoas que viajam com a gente e a maior riqueza que a gente pode ter é a simplicidade de fazer a coisa com amor, com carinho, com tudo, eu acho que quando você tem essas coisas todas unidas você tá no caminho certo. Quando você inventa mais do que isso, eu acho que você começa a colocar em risco coisas que você não precisa colocar em risco. Infelizmente ou felizmente tem pessoas que entendem isso e tem pessoas que não entendem, algumas gerações que são de novos ricos, eu tenho clientes

com problemas seríssimos, caras que não entendem situações e levam as coisas a um extremo absurdo e tem pessoas que olham assim de uma forma leve e gostosa, porque a pessoa é leve e gostosa, você já sabe o que eu vou falar... tem cem pessoas no grupo... o cara mais chato e o mais reclamando, adivinha qual que é a mala que vai ser extraviada?

E: desculpa, eu não consegui te ouvir, você falou num grupo de 100 pessoas...

L: num grupo de cem pessoas tem o cara chato. A pergunta que eu te faço... qual mala que vai extraviar?

E: óbvio que a dele.

L: porque será Dudu, me explica?

E: a energia talvez, o cara só pensa no pior, né?

L: então é isso, a vida da gente é isso, a gente vende coisa boa, imagina o cara viaja com a energia ruim.

E: ele só traz coisas ruins. É isso, Luizinho, te agradeço demais, foi uma riqueza de detalhes tudo o que você trouxe foi muito bom, muito positivo. Eu gravei tudo, não estava dos melhores áudios aqui, mas eu acho que dá pra gente utilizar tranquilo, porque eu consigo ouvir e eu lembro obviamente de tudo o que a gente está falando. Eu vou parar a gravação.

APÊNDICE F – Termo de Consentimento e Entrevista 5

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Participante da Pesquisa: **GILMAR PINTO CALDEIRA**

Título da Pesquisa: **HOSPITALIDADE EM VIAGENS DE INCENTIVO**

Nome do Pesquisador Principal: **EDUARDO LIBRACH BUCKUP**

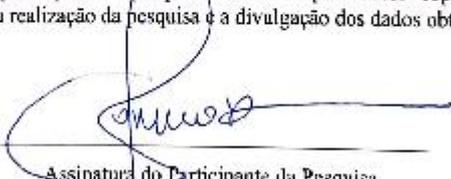
Nome da Orientadora: **ELIZABETH KYOKO WADA**

1. **Natureza da pesquisa:** *O sr. está sendo convidado a participar desta pesquisa que tem como finalidade compreender a importância da hospitalidade entre stakeholders envolvidos em mobilidade corporativa para alcançar um diferencial competitivo em viagens de incentivo.*
2. **Benefícios:** *ao participar desta pesquisa sr. não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre sua percepção em relação a hospitalidade no setor de viagens de incentivo, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para uma melhora na prestação dos serviços durante as viagens e uma maior quantidade de literaturas abordando o tema da pesquisa, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.


Assinatura do Participante da Pesquisa

Contato Pesquisador:

EDUARDO LIBRACH BUCKUP

11-976161344

eduardobuckup@hotmail.com

Gilmar Pinto Caldeira (27/07/2022)

E: obrigado Gilmar pela entrevista, eu acho que dá pra ouvir nós dois bem. Então eu vou começar a entrevista perguntando informações gerais mesmo, então queria saber rapidamente uma breve trajetória da sua formação, da sua experiência, dessa trajetória profissional sua.

G: eu fui publicitário, era diretor, quando a editora Abril era aquela mega editora, aí foi quando o Luis Barros me convidou para conhecer a Incentivos, me apaixonei, voltei depois de três meses e pedi as contas na Abril, queimei um apartamento e comecei Incentive House. Três anos depois a Accor se interessou pela Incentive House, indicado por uma consultoria, aí eu fiquei mais dezoito anos no grupo Accor. Nesse período fiz duas startups dentro do grupo Incentive House, que foi a primeira agência, a Incentive tinha sete filiais no mundo, tudo com o nome Incentive House, então eu estou falando de Turquia, Paris, Istambul, Paris, Lisboa, então foi uma época muito próspera. Depois, a grande experiência fiz as Copas de 98, 2002, Alemanha fiz pouco, mas aí África e terminou com a Copa do Mundo no Brasil, que foi uma experiência talvez tão fantástica como foi fundar a primeira agência de incentivo do Brasil. Um breve resumo no tempo. Sou administrador e tenho dois filhos, Enrico e Lorenzo.

E: e hoje você está trabalhando onde, o que que você tá fazendo?

G: eu continuo fazendo o que eu... na verdade, eu tenho uma expertise em marketing de incentivo e premiações. O marketing de incentivo ainda é uma atividade não tão conhecida no Brasil, mas nos Estados Unidos, para você ter uma ideia, 70% das empresas fazem programa de incentivo e ganham viagens de incentivo vinte e oito milhões de americanos por ano, até 2019, então os números pujantes. No Brasil se você dividir, você tem três tipos de prêmios, você tem cash, produto através de um catálogo ou viagens, nos Estados Unidos, eu uso como referência Estados Unidos que eu brinco que é a meca do incentivo. No Brasil você não tem nem 10%, o mercado ainda tem muito a premiar em viagem, o cara prefere em dinheiro, aí eu brinco sempre, eu faço cinco perguntas, o que você vai fazer com o dinheiro? Fala, ah eu vou comprar supermercado e tal... Falo, então você não precisa de dinheiro, você pode ter um catálogo, né, porque ninguém compra para botar em bitcoin, ouro e dólar, é para consumo, então faz um *shortcut* e oferece consumo. Mas gosto muito de viagem de incentivo, até porque eu fiz algumas memoráveis e eu acho que viagem é o grande prêmio, porque ele afeta os teus cinco sentidos, absolutamente tudo, a visão, o olfato, o tato. Se você falar, pô, você já viajou para cacete, mas fala Porto Seguro, você fala... Eu lembro que estava em Porto Seguro, eu estava na praia, tinha um cantor de axé, eu comi um vatapá, quer dizer, viagem ela fique indelével, né, nunca se perde.

E: que legal, você tá falando isso é até tem uma pergunta, exatamente depois disso. Mas é o seguinte, entrando na parte de hospitalidade, a minha pergunta é o seguinte, dentro de mobilidade corporativa que é o famoso, em português, o turismo de negócios, a gente tem as viagens de incentivo, dentro desse mercado. Você acha que as empresas atuantes nesse mercado elas exercem a hospitalidade com os seus *stakeholders*, ou seja, clientes, fornecedores, parceiros e, se sim, por qual motivo?

G: primeiro tem... Eu lembro quando eu comecei a Incentive House, durante os cinco primeiros anos eu só tinha prêmios em viagem, era normal os caras expoentes da indústria de turismo chegava para mim e fala... eu também vou abrir uma agência de incentivo, porque eu adoro fazer viagem em grupo e incentivo não tem nada a ver com isso. E dentro do turismo de negócio, mesmo quando falo do MICE, também não faz parte do MICE. Por que incentivo o que que é? É uma ferramenta de marketing que você usa para estimular a performance, para isso você oferece uma mega recompensa. E a grande diferença de todas as outras atividades do turismo é o fato que incentivo é auto pagável, ou seja, você fixa uma meta e você só vai receber o prêmio se atingir essa meta, então ele *self* liquidez. Então o curioso é pouca gente... na Incentive House eu fazia campanha de incentivo todo ano e as empresas não praticam o *dont play what i preach*, o faça o que mando, mas não faça o que eu faço. As empresas vendem o conceito tal, mas pouco executam internamente e hoje o mercado é muito forte com agências que vendem cartões de débito e produtos, ou seja, o *incentive travel* ainda, dentro de hospitalidade, quando você ganhou um prêmio eu tenho de te dar o melhor, eu brinco quando você viaja por conta própria, você fala, pô, ou eu mato o almoço, ou eu mato o jantar, viagem de incentivo não, tem café da manhã, almoço, tem jantar. Primeira viagem de incentivo que foi com a General Motors, o cara me chamou, de compras, falou, cara você está dando vinho e vodca no almoço, está dando um vinho no jantar, os clientes e tal... Eu falei, você sabe por que que ele ganhou? Porque ele foi um dos maiores vendedores e tal, então ainda tem algumas barreiras para vencer. E viagem pode ser para qualquer lugar, pode ser até de ônibus de turismo, como você pode fazer uma viagem nacional e é uma evolução, eu brinco que é igual vinho, você começa no Brasil, aí você vai para América do sul, aí um dia você vai para Miami, então, empresas, poucas agências conhecem isso. Tem alguns experts, como a Top Service, que é líder de mercado, Agaxtur, o resto tentam fazer tudo do turismo e eu acho que incentivo é uma atividade de marketing, mais de marketing do que de negócio de viagem, porque o cliente quer performance.

E: e você acha que a hospitalidade ela é importante para criar fortes laços comerciais com parceiros e clientes?

G: total, eu sempre vendi a viagem de incentivo como... mesmo quando você põe num hotel, é o fato que eu não faço uma reunião, sei lá, com o Abilio Diniz, de 10 minutos, não consigo, mas uma viagem eu fico cinco dias com ele, eu com a minha mulher e ele com a mulher dele. Você cria laços que não se rompem no tempo, porque negócio é *relationship*, *loyalty* através do conhecimento, do networking, então as únicas coisas que permite isso para mim é incentivo. E como você põe num super hotel, com um super serviço, né, então você tem encontros no café da manhã, no almoço, no jantar, ele é fundamental para o relacionamento de negócio.

E: você acha, assim, isso é mais uma curiosidade, você acha que a preferência pessoal do decisor da viagem ela influencia na decisão sobre a escolha do destino, ou seja, as empresas ou agências, aquele decisor, aquele diretor que ele bate o martelo na viagem, você acha que ele é o decisor mesmo final ou ele se preocupa também com o premiado que é um *stakeholder*, vamos dizer, importante, que é o cara que vai ganhar. Você acha que eles ouvem esse premiado, estão preocupados com a opinião, o que que eles vão querer viajar, o que eles vão querer fazer ou não, é uma decisão própria, muitas vezes pessoal desse decisor?

G: na maioria das empresas a viagem de incentivo é o carro do teu sonho, da tua ambição, então o cara faz uma aposta no destino que ele desejaria conhecer. Por outro lado, poucas fazem pesquisa. Tem um conceito em publicidade que é, eu não faço pesquisa para descobrir o que eu já sei, então o cara tem medo de fazer uma pesquisa. Eu já fiz pesquisa e falo, que lugar do mundo você quer ir? De repente o cara fala assim, China, você putz não tenho *budget* para isso, então ainda tem muito a evoluir nesse negócio. Agora, as decisões dos destinos são muito próximas e tem uma coisa que o mercado precisa mudar... a última concorrência que eu participei de uma empresa multinacional, o cara pegou e falou, cara, eu quero um orçamento e um projeto de comunicação para quatro destinos, então tinha Madrid, Lisboa, Machu Picchu-Peru e um resort na Bahia, aí eu falei, cara, eu falei, então você não sabe o que você quer. Concorda? Não tem nada a ver uma viagem com a outra, não tem nada a ver. Eu falei, pô, teus clientes que tiverem mais de 50 vão ter problema de andar no Peru e tal. Então é muito orientado pelo cara, pouco guiado por um macete de cidade pesquisa. E não fazem pesquisas, eles fazem opinário, que é uma coisa não tem nada a ver com pesquisa.

E: verdade, verdade. E dentro dessa última questão, você acredita que a hospitalidade, ela cria vantagens competitivas no setor e quais, existem outros benefícios da hospitalidade? Além disso que você falou que, óbvio criar um relacionamento, conhecer a pessoa fora de um ambiente de trabalho, você está junto, mas você acha que ela cria a vantagem no setor e se tem outros benefícios, essa hospitalidade?

G: ela cria uma vantagem competitiva imensa que às vezes a gente não se dá conta, por exemplo, a Mondelez, ela tem milhares de concorrentes que vendem no mesmo ponto de venda, no trade e às vezes eu cheguei já a ver um cara de telefonia celular, falar, eu preciso oferecer a viagem de incentivo para o presidente da Vivo, que por acaso eu conheci, eu falei, esse cara já ganhou, então tem uma disputa de levar o cara para o melhor destino. Lojas de automóveis, geralmente o cara tem uma franquia GM, uma franquia Fiat, uma Volkswagen, todas oferecem viagens, então eu falo que às vezes o destino da viagem é mais provocado pelo concorrente do que por você mesmo, entendeu? Eu lembro que você vai para o cara da casa CEM, casa CEM não existe mais, Arapuã, todas aquelas lojas que tinham o dono, o cara escolhia a viagem que ele queria, aí tem algumas que ele fala, pô, essa viagem os caras fazem o máximo, não tem muita noite livre, me dão almoço, jantar, visitas, eventos, então ela cria uma vantagem competitiva impressionante, muito, muito grande.

E: e agora tem um conceito, né, da hospitalidade que é da Pizam e da Asli Tasci, o *Experienscape*, então são cinco componentes, que, obviamente, eles se conversam e são inclusive de um dos pontos, que você inclusive comentou aqui. O primeiro, aí eu vou ponto a ponto e quero saber a sua opinião, que é o componente sensorial. Então você acredita que as empresas e agências, obviamente elas fazem a quatro mãos esse roteiro da viagem, mas você acredita que elas oferecem experiências sensoriais, ou seja, dos cinco sentidos humanos aos premiados e você acha que isso é considerado fundamental para criar experiências diferenciadas para o premiado?

G: falando especificamente de *incentive travel*, obrigatoriamente você tem que afetar os cinco sentidos. Lembro que nas campanhas que a gente fazia para o Japão, a gente ensinava o cara a gostar ou indicar para ele o que que é um peixe cru, etc. Porque antigamente era um dia é pasta, outro dia é carne, outro dia é peixe, você vai para o Japão e você não saber que o saquê é feito de arroz, é milenar, que a comida é fria, que os empanados é uma herança dos portugueses quando invadiram o Japão, é fundamental. Nós já fizemos isso, rapel em adega, ou seja, quanto mais você descia de rapel, mais velho era o vinho, então tem algumas coisas marcantes, você tem de afetar os cinco sentidos, porque aquilo tem que ser indelével, perpétuo. Se eu te perguntar qual foi o presente de aniversário que você ganhou dois anos atrás, provavelmente você não se lembra, porque a gente chama de autógeno, eu preciso dar presente de Natal, eu preciso dar um presente de aniversário, mas você surpreender com uma viagem, com um jantar, levar para um castelo com um marquês e conhecer... um dia desses fiz uma viagem para os Estados Unidos que teve uma sessão com um congressista americano, para você visitar o

congresso americano, Washington, então tem que ser uma coisa que o cara lembra para toda a vida.

E: e aí entrando no componente funcional, você acha que as empresas e junto com as agências, elas se preocupam com a funcionalidade durante a viagem de incentivo, ou seja, o layout, a acessibilidade, as filas de check-in e por toda essa questão que é do funcional, você acha que é importante também e é importante para criar uma diferenciação para esses premiados?

G: viagens de incentivo tem alguns preceitos básicos, o primeiro, o cara chega para embarcar e faz o *check-in*, nunca mais ele precisa carregar a mala, a mala vai estar no quarto dele. Um grupo de mais de dez, você cria um *desk* de recepção separado, companhias aéreas é mais difícil, mas tinha época que a gente conseguia fazer uma linha de *check-in* exclusivo, aí o cara entra no *transfer* e tudo isso vai começando a fazer parte da experiência. E claro que hotel é fundamental, hospitalidade é fundamental para o grupo, porque são caras, geralmente estão ganhando um prêmio, que os caras ralaram muito para ganhar aquele prêmio. Aí você tem uma viagem que a gente chama que o dinheiro não pode comprar, são experiências que você promove que o cara não conseguiria. Daí eu já vi histórias até de você ver uma missa com o papa que somente tem quinhentas pessoas. Sabe, você tem que promover isso e incentivo consegue absolutamente tudo.

E: agora eu vou pro terceiro componente, que é o natural, ou seja, você acha que também as empresas elas aproveitam os aspectos naturais numa viagem, por exemplo, o campo, a neve, a montanha, o lugar que você está e isso você acha também, que é importante, é fundamental para criar uma experiência diferenciada?

G: a experiência é isso. Eu brinco que as grandes expedições, os navegantes do passado eram viagens de incentivo, porque eram verdadeiras experiências, você não sabia o que que esperavam no destino, então você tem de expor a tudo. E hoje também tem alguma coisa que as empresas... antigamente você podia ou não ter compromisso com a natureza, diversidade, inclusão, hoje você obrigatoriamente tem que ter essa pauta na empresa. Então tem algumas viagens de incentivo que você dedica um dia, por exemplo, a fazer prótese mecânica para dar para pessoas carentes, você vai ajudar a limpar o rio da localidade, você vai fazer bicicleta, já montamos bicicleta. Então esses componentes, obrigatoriamente, têm que fazer parte do programa.

E: entrando no penúltimo, que é o componente social, você também acha que as empresas, elas se preocupam com os aspectos sociais na viagem, ou seja, a socialização, o relacionamento dos premiados, quem são esses ganhadores, se eles vão criar um bem-estar na viagem?

G: via de regra, por exemplo, você leva o presidente de uma empresa, ele toma o café da manhã numa mesa, almoça em outra mesa e janta em outra mesa, é um *networking*. Quando você viaja para um país, por exemplo, você faz um programa de incentivo com uma empresa japonesa de automóveis, você vai para o Japão, vai estar o presidente mundial, o presidente do Japão e vai estar o presidente do Brasil, é o grande momento. Porque o processo de incentivo você está levando os melhores, o cara que além de ralar você tem de manter e pra manter, incentivo é fundamental. Concorda? Para mim, ter a tua fidelidade, o *frequent buyer*, eu preciso te dar uma experiência que seja realmente perene, forte a ponto de eu não trocar por um concorrente.

E: e o último componente, que é o cultural, você acha hoje que as empresas, elas também estão atentas aos aspectos culturais, ou seja, diferenças de gênero, de repente éticas, de repente num grupo tem um gringo e a pessoa se preocupa na tradução ou toda a sinalização para essa pessoa. Você acha que hoje isso faz parte de uma viagem, é importante se preocupar?

G: sim, primeiro que o que eu parto do princípio que os ganhadores de uma viagem não falam inglês, porque você tentar imaginar que parte, mesmo culturalmente e com grana, que ele vá falar inglês, não é, então a gente usa um guia que acompanha, um cara experiente, que acompanha e tudo o que você faz está relacionado com isso, a diversidade, ainda hoje, a prática dela é complexa para você fazer numa viagem. A inclusão está ocorrendo naturalmente, nem é necessário cota para isso, mas as empresas estão se preocupando com isso e quando você viaja, você toma os cuidados, principalmente no lado cultural, você é obrigado a pôr, por exemplo, eu brinco que a melhor imagem que eu já tive da plumária indígena do Brasil foi num museu em Washington, nem no Brasil eu vi tanta plumária. Você vai para o México, na Cidade do México, você tem quatro super museus, então você obrigatoriamente faz isso. Você leva para a ópera, você leva para o cara ver o camarim do ator antes do espetáculo. É fundamental.

E: e assim para você, como eu comentei, esses cinco componentes eles criam a cultura da hospitalidade, então eles se conversam, obviamente, e como, mesmo você falou, dentro de uma viagem acaba que você tem todos esses aspectos que criam uma cultura de hospitalidade para manter esse premiado, fazer ser um sucesso a viagem, mas para você, mais como uma curiosidade, desses componentes que eu falei, sensorial, funcional, natural, social, cultural, quais ou qual é o mais importante para você, para satisfazer esse premiado e talvez superar uma expectativa dele?

G: eu acho que principalmente pelo... quando você fala de experiência, tem de propor algo que você nunca fez, uma viagem de incentivo tem que ter experiência. O social faz parte desse jogo, esse *networking*, você ficar com alguém cinco dias num ambiente agradável, eu não estou te vendendo nada, nem você está comprando nada, eu só estou usufruindo de grandes momentos,

então social é fundamental. E a frequência de compra ou os programas de *loyalty* são baseados nessa credibilidade e relacionamento que você vai criando. Então tem que ter uma visão muito profunda sobre o social e como fazer as pessoas interagirem.

E: e aí entrando no último tópico, que é sobre, vou te explicar um pouco, que é a meta hospitalidade, é um autor que é o Lugosi e a meta-hospitalidade é uma hospitalidade que vai além, que ela supera, ou seja, normalmente a hospitalidade, o conceito básico é o alimentar, entreter, hospedar, nessas questões e você, mesmo com esses, o *Experienscape* que você consegue criar um ambiente hospitaleiro para ser uma coisa bacana, no caso da meta hospitalidade você não consegue prevê-la de ante mão, ela é uma coisa muito mais emocional do premiado, então acontece, você cria esse ambiente, mas ela, naturalmente, acontece numa explosão de sentimento da pessoa, então pode ser um sentimento negativo no caso de uma raiva, inveja alguma coisa assim ou um lado positivo no caso, uma meta hospitalidade pensando que a hospitalidade é essa explosão de um sentimento bom de euforia, de felicidade, aquela explosão de sentimentos positivos. Você acredita que nas viagens de incentivo aconteçam experiências emocionais compartilhadas que criam um bem-estar mútuo?

G: sem dúvida, primeiro que eu acho que a palavra hospitalidade, em português, ela não representa o *hospitality*, isso fica muito claro, por exemplo, uma Copa do Mundo é *hospitality* porque, você tem uma visão privilegiada do campo, você tem comida, você tem bebida, você pode passear, isso é o conceito, numa viagem você tem de propor tudo isso. Eu me lembro até hoje o conceito mais puro que eu vi de hospitalidade foi no congresso mundial de um grupo que eu trabalhava, que era hoteleiro, um dos maiores grupos do mundo, de repente, começa o primeiro dia de evento, entra um cara, um monge beneditino e ele fala que os mosteiros eram na verdade para abrigar o cara que estava visitando a Terra Santa, então o era o, como é que ele chama o religioso? O peregrino, então você oferecia cama, água quente, banho e comida, isso é um conceito total de *hospitality*, né. E o curioso que o cara fez essa palestra para demonstrar a importância do *hospitality* para o grupo hoteleiro e quando terminou, ele tirou a batina e ele na verdade era vice-presidente Air Liquide, que é uma das maiores empresas da França. Então ele falou eu tenho que praticar isso no meu dia a dia, porque eu sou um monge beneditino, fazendo um trabalho dentro de um grupo profissional. Então são conceitos que pegam. E essa história do Beneditino, para mim, é tudo que você está falando, você chegava, você rezava, aí você tinha água quente, tinha comida, tinha a cama e você tinha o conselho dos padres, pra mim isso abraça tudo o que a gente falou nos seus tópicos.

E: você já presenciou algum premiado, no caso ele é o hóspede, pegando o papel, virando, fazendo o papel do anfitrião numa viagem de incentivo, ou seja, te dando exemplo de repente,

a pessoa está lá e ele se sente tão parte dessa viagem, tão importante nessa questão que ele começa a, de repente, fazer um speech ou ele ajuda na questão das malas, ou ele vai num ônibus e organiza junto. Você já viu esse lado do premiado, que na verdade ele estaria, vamos dizer, relax, curtindo o momento dele, fazendo o papel do anfitrião?

G: primeiro que eu tenho que ver uma coisa que incentivo é fundamental, que você tem de ter um foco no premiado e não no prêmio, então você precisa definir a classe social. Teve época que você oferecia uma viagem que o cara se assustava que ele nunca tinha entrado num hotel cinco estrelas, tive clientes que era balconista de loja, que ela chegava no hotel, ela olhava a mala, estava tudo amassado, ela nunca tinha viajado, ela mandava tudo para lavanderia, aí vinha uma conta enorme, ou seja, hotel não estava adequado à cultura dela, à experiência dela. E geralmente é como uma excursão escolar, você entra no ônibus, tem sempre um cara que fala gente esse grupo... tem um cara que puxa música, tem cara que pega o microfone. E tem uma hora que é o... geralmente você tem o *welcome* e depois você tem a despedida, sempre tem depoimentos dos caras... pô, que legal rever vocês e tem outra, o ganhador ele tenta estar sempre ganhando a viagem, porque você imagina, eu chego em casa lá, o pessoal da empresa x tá indo para Paris, aí a mulher dele fala... nós não vamos esse ano? Você entendeu? Você cria uma confraria de ganhadores, de caras que desempenham, de alta performance, tal. Então tudo isso envolve a viagem e por isso que para mim é hospitalidade é um conceito muito mais amplo do que somente a gente pensa em hospedagem.

E: e aí, você acha que é possível atingir esse lado do premiado, como mesmo você comentou, o cara que vai lá e pega o microfone e conta a piada e o outro que canta, ou mesmo o cara mostra um dom dele. Então você acredita que dá para atingir esse lado emocional dos premiados a ponto dele não se preocupar nem onde é que ele está, nem com quem ele tá, ele perder essa vergonha dele e mostrar seja um dom, seja uma brincadeira. Existe isso dentro de uma viagem, você acha que dá para atingir isso?

G: eu acho que tem de atingir isso, não existe em abundância, exatamente pelo que eu te falei, a gente faz pouca pesquisa, porque o foco, às vezes, é muito prêmio e pouco no cara, quando você tem de ver que o motivo da viagem é o desempenho do cara, então você precisa olhar mais atentamente, saber hábitos, promover a experiência que o cara nunca teve. Então, por exemplo, eu lembro uma vez no Lincoln center, ia ter uma orquestra e a gente tinha um monte de salas que vinha, por exemplo, o cara do cello e o violinista que explicava por que que a música tinha surgido, aonde que ela veio. Por quê? Porque a gente sabia que parte dos caras, culturalmente, estavam preparados para isso. Como de repente, está levando um grupo de vendedores de lojas que você vai num forró sertanejo, em algum evento desse tipo, então tem que atingir isso daí,

primeiro o cara sentir reconhecido, porque o prêmio, na verdade, é reconhecimento, o conceito de incentivos vem dos gregos nos Jogos Olímpicos, e qual que era um conceito? O cara não tinha recompensa pecuniária, ele recebia a coroa de louros, que era de uma árvore que só dava no Monte Olimpo, onde morava os deuses, com essa coroa de louro, ele teria acesso ao Monte Olimpo, ele ficava no pódio, que é outra invenção dos gregos, que você fica acima da visão, do tamanho normal da população, depois você ganhava uma medalhinha. Você imagina as olimpíadas como foi agora que aconteceu no Japão, você imagina o Ezequias, que é o remador, eu chegar para ele, ele terminou a prova, ele cansado, eu dou a medalha e vou embora, não, ele tem que subir no pódio, toca o hino nacional, aparece a coroa, põe uma rosa, ainda dá uma medalha que o cara vai guardar para sempre. Então todas essas premissas têm de fazer parte do teu projeto.

E: e aí por fim, é a última pergunta, você acredita que alcançando, que você falou, putz, é importante, então, alcançando essa hospitalidade, essa além hospitalidade, ela se torna um diferencial na viagem e você acha que ela facilita e garante o sucesso da mesma?

G: é mais do que o sucesso da mesma, mas ela garante que o cara vai querer estar no próximo ano. Você falou que tem algumas vezes que a gente tem a noite de talentos, eu já tive caras que queriam fazer um concurso de piada, eles criavam um concurso de piadas. Depois tem aqueles processos de *candid leisure* você pega o cara dormindo numa preleção, você brinca com isso, então é conceitual, tem de ter isso. Tem que ter isso até mais do que caprichar demais com cuidado na viagem, você tem de fazer com que na próxima vez que você coloca em disputa um prêmio como esse, ele queira ganhar e queira estar nesse grupo, porque a experiência é boa de sociais e todos os cinco sentidos do cara.

E: bom aqui a pesquisa finalizou, eu queria te agradecer e também ver se você quer fazer algum manifesto, deixar alguma palavra. Fica à vontade, se você quiser.

G: eu acho que esse conceito é, que nós estamos falando de um segmento do turismo, que diferente de eu fazer uma viagem de negócios no qual eu vou para fazer uma reunião ou visitar cliente em uma feira de exposição, incentivos é um ferramental que precisa ser melhor trabalhado até conceitualmente nas escolas. Como a gente estava falando, a ESPM tinha um curso sobre incentivo e premiação é fundamental e quando você fala de premiação de incentivo, obrigatoriamente você fala de hospitalidade, isso aí era muito forte até 2008, 2009, depois teve uma crise e se abandonou, mas eu acho que é até pra criar um desejo das pessoas se profissionalizarem neste aspecto, porque se eu não souber o que é hospitalidade, que parte do conjunto ela faz, eu vou falar... não quero trabalhar no hotel e não tem nada a ver com hotel. Então o processo de educação é criar pessoas com desejo de trabalhar nesse negócio, que é uma

verdadeira paixão, você precisa começar a trabalhar isso. Então eu acho que falta ainda algo do docente de explicar de, por exemplo, chegar tanto eu como você, você vai contar duas, três viagens que você fez que são inesquecíveis. Você pegar lá Silva del Rei, pegar Adriane, que é da MCI também, são caras que já viveram absolutamente tudo. Eu já vivi não só essas experiências como, de repente, botar dezesseis clientes dentro de um jato da força aérea americana no deserto de Nevada, isso é a coisa que você não pode comprar, você não chega na porta de uma base aérea e fala, ah eu quero dar uma voltinha, era um voo de vinte e dois minutos e tal, a experiência do cara de botar aquela roupa com fator de rh, botar aquele capacete, é inesquecível, você filma isso, é impossível não mostrar pro neto, bisneto, etc. Então eu acho que essas coisas precisam ser ensinadas, que a premiação tem de ser um fato marcante na vida do cara. Só para te dar um exemplo, até para não alongar muito, um dia eu estava na fila do Pão de Açúcar ali do Brooklin em que eu morava lá, eu estou na fila, um cara bate no meu ombro e fala, você é o Gilmar, né? Falei sou, ele falou, pô, cara eu trabalhava no American Express, quando você fez uma viagem de Cruzeiro e eu tinha casado e não tinha grana para fazer a Lua de mel e essa viagem foi a primeira viagem que eu fiz para fora do Brasil. Quer dizer, o cara não me esqueceu e não fui eu que dei a viagem para ele, então o cara olhou pra mim e recordou algo de dez anos antes que falou, pô esse cara, foi o cara que planejou, bolou e preparou a viagem para mim. Isso é que marca na vida das pessoas.

E: Perfeito, muito obrigado, eu vou parar aqui a gravação, que aí vamos transcrever isso tudo.

APÊNDICE G – Questionário Estruturado

MODELO SUGERIDO DE QUESTIONÁRIO

Prezado respondente,

Por favor, leia com atenção os conceitos apresentados abaixo, pois eles serão mencionados no questionário a seguir. Em caso de dúvida, volte ao enunciado para facilitar sua compreensão.

Esta pesquisa tem como objetivo compreender a importância da hospitalidade entre *stakeholders** envolvidos no setor de turismo de negócios para alcançar um diferencial competitivo em viagens de incentivo.

*A definição clássica de *stakeholder* é "um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo objetivo da organização" (FREEMAN, 1984, p. 25).

Como humanos, estamos programados para nos conectar, sermos sociais e formar relacionamentos. Hospitalidade é a recepção amistosa, generosa e o entretenimento de convidados, visitantes ou estranhos (SCOTT, 2021). Tem como função estabelecer relacionamentos ou promover um relacionamento já estabelecido, propiciando a troca e o benefício mútuo para o anfitrião e o hóspede (LASHLEY; MORRISON, 2000, 2004). A hospitalidade vem a ser uma prática humana, que ocorre no contexto doméstico, público e/ou comercial e envolve o ato de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas (Camargo, 2003).

As viagens de incentivo são normalmente premiações ou viagens de relacionamento feitas por empresas para seus funcionários, distribuidores, alta direção, clientes, entre outros *stakeholders*. São recompensas, geralmente finais, de alguma campanha que objetiva a excelência e qualidade. Não são uma opção de compra do viajante e sim uma conquista e sua principal característica é ser de caráter exclusivo, projetado e customizado especialmente para a empresa compradora e seus ganhadores (AMPRO, 2021).

Seu preenchimento é indispensável e seus dados serão mantidos em sigilo. Após a mensuração de dados, esta pesquisa poderá ser reenviada para o(a) respondente interessado(a), de modo a oferecer uma valiosa ferramenta de melhoria de serviços e aspectos de hospitalidade em viagens de incentivo.

Em caso de dúvidas, não hesite em enviar um e-mail para eduardobuckup@hotmail.com.

Muito obrigado!

Eduardo L. Buckup, mestrando em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

OBS: Esta pesquisa tem 28 perguntas, e levará cerca de 5 minutos para responder.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO	P		ABORDAGEM
INFORMAÇÕES GERAIS RESPONDENTES	Sexo	Sexo do respondente	-	Qual é seu gênero?	Múltipla escolha
	Idade	Idade do respondente	-	Qual a sua idade?	Múltipla escolha
	Formação	Formação do respondente	-	Qual a sua formação acadêmica?	Múltipla escolha
	Quantidade de prêmios	Quantidade de premiações em viagens	-	Quantas viagens de incentivo você já ganhou/participou?	Múltipla escolha
	Empresas participantes	Premiações feitas por empresas	-	Por quantas empresas diferentes você já ganhou a viagem?	Múltipla escolha
	Motivo do prêmio	Motivação da empresa na viagem	-	Qual foi o motivo do convite para a(s) viagem(s) que ganhou/participou?	Caixa de Seleção
HOSPITALIDADE, MOBILIDADE CORPORATIVA, STAKEHOLDERS E COMPETITIVIDADE	Hospitalidade entre Stakeholders de Mobilidade Corporativa	Hospitalidade com <i>stakeholders</i>	P1	As empresas atuantes no setor de turismo de negócio exercem a hospitalidade com seus clientes/fornecedores/parceiros.	Likert de 1 a 5
		Relacionamento com <i>stakeholders</i>	P1	A hospitalidade exercida pelas empresas é importante para criar fortes laços comerciais com parceiros e clientes.	Likert de 1 a 5
		Relacionamento com premiado	P1	A hospitalidade fortalece seu relacionamento com a empresa.	Likert de 1 a 5
		Hospitalidade como vantagem competitiva	P1	A hospitalidade cria vantagens competitivas no setor de turismo de negócio.	Likert de 1 a 5
		Relevância do decisor da viagem	P1	A preferência pessoal do responsável pelas viagens na empresa influencia na decisão sobre a escolha do destino.	Likert de 1 a 5
		Relevância do premiado	P1	Sou ouvido pela empresa e tenho a sensação que minha opinião é importante para decisão do destino e roteiro da viagem.	Likert de 1 a 5
HOSPITALIDADE E VIAGENS DE INCENTIVO	Cinco componentes do <i>Experienscape</i> em Viagens de Incentivo	Componente sensorial do <i>experienscape</i> em viagens de incentivo.	P2	As empresas oferecem experiências sensoriais (cinco sentidos humanos - visão, audição, olfato, tato, paladar) para os premiados durante as viagens de incentivo.	Likert de 1 a 5

		P2	O componente sensorial é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	Likert de 1 a 5
	Componente funcional do <i>experiencescape</i> em viagens de incentivo.	P2	As empresas se preocupam com a funcionalidade (layout, espaço, comunicação visual, acessibilidade, etc...) durante as viagens de incentivo.	Likert de 1 a 5
		P2	O componente funcional é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	Likert de 1 a 5
	Componente natural do <i>experiencescape</i> em viagens de incentivo.	P2	As empresas utilizam os aspectos naturais (campo, praia, cidade, montanha, neve, etc...) para proporcionar atividades durante as viagens de incentivo.	Likert de 1 a 5
		P2	O componente natural é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	Likert de 1 a 5
	Componente social do <i>experiencescape</i> em viagens de incentivo.	P2	As empresas se preocupam com aspectos sociais (socialização, relacionamento entre premiados, etc...) durante a viagens de incentivo.	Likert de 1 a 5
		P2	O componente social é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	Likert de 1 a 5
	Componente cultural do <i>experiencescape</i> em viagens de incentivo.	P2	As empresas estão atentas aos aspectos culturais (diferenças de gênero, étnicas, físicas, religiosas, etc...) durante a viagens de incentivo.	Likert de 1 a 5
		P2	O componente cultural é fundamental para criar experiências diferenciadas nas viagens.	Likert de 1 a 5
	Cultura da hospitalidade e seus componentes	P2	Qual desses componentes é o mais importante para criar experiências diferenciadas para você em uma viagem?	Múltipla escolha
Meta Hospitalidade em Viagens de Incentivo	Meta Hospitalidade em Viagens de Incentivo	P3	Nas viagens de incentivo acontecem experiências emocionais que são compartilhadas dentro do grupo, criando um bem-estar a todos.	Likert de 1 a 5
		P3	Já presenciei algum premiado ou mesmo eu fazer o papel de anfitrião durante uma viagem de incentivo. (Exemplo: ajudar com as malas, orientar outro convidado, organizar alguma atividade em grupo).	Likert de 1 a 5
		P3	Durante a viagem de incentivo, já senti uma explosão de sentimentos positivos que me fez emocionar, chorar, dar gargalhadas, entre outros bons sentimentos de alegria e euforia.	Likert de 1 a 5
		P3	Por conta desse estado emocional muito forte, me deixei levar pelo momento sem ter qualquer vergonha de minha atitude independentemente do local ou pessoas que estavam ao meu redor.	Likert de 1 a 5
		P3	Alcançar essas fortes e boas emoções torna-se um diferencial na viagem, facilitando e garantindo o sucesso da mesma.	Likert de 1 a 5

APÊNDICE H – Caso Univale (Brasil)

ESTUDO DE CASO 1

CLIENTE: Univale Distribuidora. Fundada em 2003, a Univale possui uma diretoria com mais de 35 anos de experiência no mercado de distribuição no Vale do Paraíba, Litoral Norte, Serra da Mantiqueira e Alto Tietê. Hoje conta com mais de 100 colaboradores, realizam um excelente serviço no mercado e é a distribuidora mais recomendada da região.

VIAGEM DE INCENTIVO: Premiação de campanha por meio de atingimento de meta e sorteio. Participam da viagem os clientes da empresa, que são pequenos mercados no litoral norte de São Paulo, Caraguatatuba, Ilhabela e Ubatuba, e também funcionários que são premiados por sorteio. As métricas da campanha foram bem simples e se tornaram elegíveis e ganhadores da viagem quem atingiu a meta de compra de produtos – “bateu, ganhou” e tiveram direito a levar acompanhantes.

PREMIADOS: 11 ganhadores com acompanhantes e 1 coordenador EBTravel, totalizando 23 pessoas no grupo. O coordenador da viagem foi o autor desse trabalho e fez o diário de bordo por meio de observação participante detalhada à seguir.

PERFIL: Ambos os sexos de 30 à 60 anos. Público simples, donos de mercadinhos do litoral de São Paulo, pouco acostumado com viagens.

DESTINO: Brasil - Foz do Iguaçu

PERÍODO: 12/05 à 15/05/2022 (4 dias / 3 noites)

PROGRAMAÇÃO

12/05/22 – Quinta-Feira – São Paulo / Foz do Iguaçu

Todos os convidados do grupo vieram do litoral ou interior de São Paulo e o ponto de encontro foi diretamente no aeroporto de Guarulhos, às 08h30 no *check-in* da Latam (Terminal 2). Os premiados chegaram às 08h00, um pouco antes da hora combinada e os voos estavam no horário e não tivemos nenhum problema de atraso ou contratempo. Somente nosso voo na ida que seria direto à Foz, foi cancelado alguns dias antes e nos colocaram em outro voo com escala no Rio de Janeiro. Mesmo com a mudança, não atrapalhou em nenhuma atividade programada já que saiu um pouco mais cedo do voo original e chegou um pouco depois do horário que era previsto.

O *check-in do voo* foi feito diretamente nos totens eletrônicos da Latam com a ajuda de um representante da cia aérea e fiz todas as emissões dos cartões de embarque, como também despacho de bagagens já que parte do grupo não está acostumada com viagens e deu para perceber em alguns premiados uma certa angústia de não saber o que fazer e ficavam bem próximos a mim para qualquer necessidade ou dúvida.

Ajudei algumas pessoas para entrar na área de embarque, pois tinha que passar o código de barras do bilhete na máquina para serem liberados e a pessoa que estava mais nervosa foi parada no raio x, ficou ainda mais nervoso me olhando, porém deu tudo certo e embarcamos com tranquilidade para Foz do Iguaçu com escala no Rio.

A viagem ao Rio de Janeiro foi muito rápida e apesar do voo ser uma escala, fomos obrigados a sair do avião e ficar no “*finger*” (passagem do aeroporto até dentro da aeronave) por conta de protocolos da COVID-19 e limpeza do avião. Retornamos à aeronave após 15 minutos e voamos mais duas horas até nosso destino final.

Chegando em Foz do Iguaçu, retiramos as malas da esteira e uma delas, de um convidado, estava completamente quebrada. Pedi a cliente que seguisse com a minha placa de sinalização com o logo da empresa até o saguão do aeroporto para encontrar o guia local, enquanto o casal e eu fizemos a reclamação da bagagem no balcão da Latam. Resolvemos a questão da mala com créditos Latam enquanto a cliente, já no lado de fora do aeroporto, entregava o kit lanche aos convidados e um outro kit com produtos distribuídos pela Univale. Nosso guia colocou as malas no ônibus e assim que cheguei com o casal, seguimos para o hotel. Detalhe que a ajuda da cliente, que era também uma convidada, foi fundamental para não atrasarmos todo o grupo no início da viagem.

Quando chegamos ao hotel, o *check-in* foi feito rapidamente, pois as chaves já estavam separadas para o grupo e todas as informações que necessitavam dos convidados já tinham sido compartilhadas previamente. Só assinaram um formulário, pegaram a chave e subiram para os quartos para descansar, pois normalmente após um voo estão ansiosos para abrirem as malas, tomarem um banho e trocarem de roupa.

O hotel escolhido em Foz do Iguaçu foi muito bem avaliado por todos os convidados seja pelas acomodações e instalações gerais como também o café da manhã, superando a expectativa de 70% do grupo nas pesquisas de satisfação entregues no final da viagem. O hotel é usado mais para hóspedes corporativos, mas fica em uma excelente localização em frente ao shopping, que foi utilizado pela maioria do grupo, e perto de bares. Os quartos eram grandes e confortáveis e o café da manhã muito bom com ótima variedade.

O convidado que teve a mala quebrada não trouxe um documento original físico, apenas a CNH digital. Avisamos diversas vezes antes da viagem que para atravessarmos a fronteira com a Argentina era preciso de documento físico e por conta disso não acompanhou o grupo nos passeios programados neste resto de dia em Iguazú, Argentina.

Antes do jantar fomos ao *Duty Free* para uma hora de compras. As pessoas reclamaram do tempo e estavam inquietas, porém como os preços em dólares estava muito alto e surpreendeu a todos, quase ninguém comprou produtos, pois não estavam valendo a pena na conversão para o real.

Demoramos para atravessar a aduana, pessoal já estava cansado e com fome, mas fizemos nosso jantar de boas-vindas no The Argentine Experience que foi um sucesso. Avaliado pelos convidados com 76% de superou as expectativas nas pesquisas, esse restaurante é uma experiência culinária. Começando pelo local, já que fica escondido em uma loja de vinhos com uma porta secreta que dá acesso ao espaço de mesas. O jantar foi exclusivo e privativo para o grupo, eram quatro etapas harmonizado com vinhos argentinos e seguindo as instruções dos funcionários, todos fizeram seu coquetel, sua entrada (empanadas) e também a sobremesa (alfajor). Os convidados comeram muito bem e se divertiram por participar efetivamente do preparo. Além disso, as mesas dispostas de maneira informal, a música ambiente, os funcionários atenciosos e divertidos, foram ótimos para que os convidados interagissem entre si, pois muitos deles não se conheciam e foi muito importante para “quebrar o gelo” do grupo e reunir as pessoas.

Mesmo com todo o cansaço da viagem, já que muitos premiados acordaram na madrugada para o encontro no aeroporto, eles estavam se divertindo muito, bebendo e queriam ficar mais tempo no restaurante mesmo passando das 23h00. Voltamos de ônibus e todos estavam conversando, trocando ideia e dando risadas. Chegamos ao hotel e fomos dormir depois da meia noite.

13/05/22 – Sexta-Feira – Foz do Iguaçu

A cama nos quartos era muito boa, o que fez ser difícil para acordarmos às 06h45 após um dia anterior longo de viagem. Nos arrumamos, tomamos café e saímos pontualmente às 08h00 para o passeio de dia todo nas cataratas do lado argentino. O dia amanheceu nublado pelo frio, mas ao passar as horas e o calor aumentando, o clima melhorou e tivemos um dia incrível de sol sem nuvens, o que ajudou muito na programação que era praticamente toda de atividades externas.

Andamos um total neste dia de quase 10 quilômetros medidos pelo meu relógio. Fizemos uma trilha muito bacana de quatro quilômetros pelas passarelas das cataratas e depois outra trilha de mais quatro quilômetros para a Garganta do Diabo, lado argentino. Uma coisa que chamou a atenção é que as pessoas só ficam tirando fotos ou conversando no celular e não admiram a paisagem, a natureza exuberante que está na frente deles, parece que estão dispersas com outra “atividade”.

A Garganta do Diabo é um espetáculo à parte, pois o volume e a força de água é algo indescritível. A cachoeira parece que está em câmera lenta, parece até de mentira e isso foi comentado por diversos premiados. A reação das pessoas vendo aquela enormidade, se sentindo insignificante perto da grandeza das cachoeiras, a fumaça de água que se espalha pelo alto e molha todo mundo é algo que superou as expectativas de 70% do grupo. Percebi que algumas convidadas estavam meditando e agradecendo por vivenciar aquele momento.

Depois dessa experiência tão rica, fomos para o almoço no restaurante Guamini que também surpreendeu a todos. O restaurante só funciona à noite, mas foi aberto exclusivamente para o grupo no almoço com uma mesa linda de frente para o rio Paraguai. Foi muito bem avaliado pelos convidados com 74% de superou as expectativas e uma das refeições que o grupo mais gostou também.

Tínhamos na programação um passeio surpresa aos premiados, um voo de helicóptero por 10 minutos sobrevoando as cataratas e organizamos para que acontecesse no terceiro dia de viagem, quando todos já iam ter conhecido as cataratas pelos dois países, Brasil e Argentina. Como a previsão do tempo não estava boa para o dia seguinte, resolvemos adiantar a surpresa para esta tarde e foi a melhor decisão, pois choveu no dia seguinte o que não daria para voar.

Saindo do restaurante as pessoas nem imaginavam o que estava por vir. Pediram inclusive para pararmos em uma loja de vinhos, mas inventamos uma desculpa para retornar do lado argentino para Foz. Chegando próximo ao heliponto e vendo os helicópteros, anunciamos o passeio surpresa e a reação dos convidados foi incrível. “*É sério isso?*” um dos convidados indagou. Outra convidada começou a gritar de alegria e todos bateram palmas sem parar, mas até então acreditavam ser uma pegadinha e quando saímos do ônibus eles achavam ainda que não era verdade.

Normalmente após o almoço eles ficam cansados. Dia longo de atividades e além disso já tinham andado quase 10 quilômetros, mas ao contrário disso, estavam empolgados, eufóricos e uma mistura de nervosismo e ansiedade já que praticamente todo o grupo, 95% das pessoas, nunca tinha andado de helicóptero. Uma surpresa tão grande e inesperada que rolou uma explosão de felicidade e pude perceber a emoção no rosto de cada ganhador voltando do

passeio. Algumas pessoas desceram do helicóptero e foram direto abraçar a cliente em agradecimento, outra desceu e comentou “*Muito obrigado Dulce, você realizou o meu sonho*”. No final do passeio todos aplaudiram novamente e começaram a cantar o nome da cliente “*Dulce, Dulce, Dulce!*”. Deu para perceber que este momento foi o ápice da viagem e superou as expectativas de 100% do grupo. Mesmo sendo o segundo dia de viagem, ficou a impressão que se acabasse a programação naquele momento, a viagem já teria valido a pena e teria sido tudo perfeito.

Voltamos ao hotel, descansamos um pouco mais de uma hora e fomos jantar na churrascaria Rafain, bem turística com shows típicos de oito países. Não estava a melhor qualidade de comida e shows meio fracos, mas devido ao passeio poucas horas antes ter sido excelente, os convidados gostaram e o relacionamento entre eles já estava bem melhor, brincando uns com os outros, dando risadas, se divertindo muito e inclusive alguns foram ao bar perto do hotel depois de nosso retorno para descanso.

14/05/22 – Sábado – Foz do Iguaçu

Neste terceiro dia de viagem, o tempo estava ruim conforme a previsão, mas não impediu que fizéssemos todas as atividades programadas. Acordamos às 07h15, tomamos café da manhã e saímos às 08h30 para o Parque das Aves.

Começamos a visitação com o tempo ainda nublado, porém no meio do caminho o céu começou a ficar muito escuro, praticamente noite, e fizemos o percurso final com mais pressa, sem muito tempo para apreciar todas as aves, para evitar nos molharmos muito. Chegamos ao final da trilha e a chuva veio bem forte, com isso demos um tempo maior na loja do parque e para tomarem um outro café.

Imaginávamos que a forte chuva passaria rápido, porém ela perdurou até a hora do almoço e nosso passeio pelas cataratas do lado brasileiro foi embaixo de água e com uma capa de chuva que não ajudou em nada. Algumas pessoas inclusive preferiram não sair do ônibus e aguardar até o horário do almoço, enquanto a maioria do grupo fazia a trilha de aproximadamente uma hora até a Garganta do Diabo, lado brasileiro, e na sequência andar até o restaurante.

Não estava a melhor visibilidade, a chuva atrapalhou bastante, mas os convidados encararam o passeio na esportiva, se divertiram por chegarem enxarcados ao final da atividade e o passeio foi avaliado como superou as expectativas para 80% das pessoas que participaram. Mas já estavam avisados para levarem uma muda de roupa e deixar no ônibus, o que facilitou na chegada do restaurante para se trocarem e comeram secos e confortáveis.

Fizemos o almoço no restaurante Porto Canoas que estava muito bom e agradou a maioria do grupo pela qualidade e variedade do buffet. Percebi um certo desânimo do grupo para a próxima atividade, pois estavam cansados do almoço, trilhas, chuva e somente seis pessoas animadas para o Macuco Safari que é o passeio de barco pelo rio até a parte segura das cataratas.

Tanto eu, quanto nosso guia local, insistimos para que mais pessoas fossem ao passeio, pois é um dos mais interessantes da região. Com isso, conseguimos convencer mais 11 convidados, totalizando 17 pessoas no grupo. Estávamos com um pouco de frio, mas a chuva começou a estiar e todos adoraram o passeio, superando as expectativas de 100% dos ganhadores que fizeram a atividade. Inclusive as seis pessoas que não foram, se arrependeram quando viram a felicidade dos que estavam voltando e a cliente comentou “*Não falem mais do passeio, porque estou muito arrependida de não ter ido*”.

O passeio foi extremamente divertido e o barco entra embaixo das cataratas e literalmente todos tomam um banho de cachoeira. A adrenalina é tanta que ninguém sentiu mais frio, mesmo com a água gelada, e foi um banho para “lavar a alma”. No retorno ao ônibus, cada um comentava da sua experiência e êxtase que sentiu durante o passeio.

Antes de retornarmos ao hotel, fizemos nossa última atividade pedida pela cliente que foi o Ice Bar, um bar construído inteiramente de gelo. Perguntei se não queriam mudar a visita para o dia seguinte, pois algumas pessoas ainda estavam molhadas e não seria prudente entrarem no bar à menos 10 graus. Porém a maioria do grupo decidiu por continuar a visita e acabaram se divertindo nesta outra experiência.

Permanecemos por 30 minutos dentro do bar e tudo que existia no local era de gelo, desde esculturas, cadeiras, bancada, copos, etc... Durante o tempo de visita, estavam inclusas bebidas alcoólicas e a grande maioria ficou lá dentro, mesmo com muito frio, para ficarem bebendo e experienciarem algo novo que nunca tinham feito.

Após um longo dia de programação, voltamos ao hotel e tivemos tempo livre para o jantar que foi feito no próprio hotel. Muitos convidados aproveitaram esse tempo para irem ao shopping em frente e comprarem no *Duty Free* brasileiro que valia muito a pena para bebidas alcoólicas como vinho e destilados.

Fizemos nosso último jantar no restaurante do hotel que foi bem avaliado pelo grupo, porém o buffet não tinha muita variedade apesar de ser de ótima qualidade. Após o jantar, os convidados rodearam a cliente sem ela entender nada e agradeceram demais por toda a programação proposta, inclusive deram de presente um vestido que ela tinha gostado do

shopping, mas fingiram que não tinha ficado bom para comprarem escondido. A cliente começou a chorar e também fez um pequeno discurso que emocionou outras pessoas.

A convidada que tinha agradecido por realizar o sonho de andar de helicóptero foi a interlocutora do grupo, elogiou todo o carinho e atenção durante a viagem e também entregou para mim um vinho de presente como forma de agradecimento o que me deixou muito feliz e realizado pelo sucesso que estava sendo entregue o incentivo.

Grande parte dos convidados comentaram que eles não se conheciam mesmo morando muito perto, no mesmo litoral, e que a viagem propiciou o relacionamento e amizade entre eles. Uma convidada disse que estava preocupada antes da viagem, de como seria o contato com as pessoas após um longo período de pandemia, que já tinham se acostumado a viver mais isolados e sozinho, mas o quanto a viagem foi boa, o quanto ela estava feliz, tranquila e contente de contar com outros parceiros comerciais da região. Depois do jantar e bate papo muito agradável, todos voltaram aos seus quartos para o último dia.

15/05/22 – Domingo – Foz do Iguaçu / São Paulo

Nosso último dia de viagem, que diferente da programação que era livre na pela manhã, todos os ganhadores queriam ir até o Paraguai fazer compras e com isso a cliente pediu para organizarmos um transporte e fizéssemos esse passeio extra. Portanto acordamos mais cedo, tomamos café, fizemos *check-out* dos quartos e deixamos todas as malas no guarda volumes do hotel.

Por ser domingo e um dia mais tranquilo de trânsito na cidade, atravessamos rapidamente a Ponte da Amizade e fomos até o shopping, único lugar aberto aos domingos na Cidade do Leste, Paraguai. Muitos produtos com preços ótimos e tiveram mais de três horas para compras neste shopping até retornamos à Foz e ir direto ao restaurante Via Morello para nosso almoço de despedida.

O serviço do restaurante estava ruim e bem lento, pois não sabíamos que era Dia das Mães no Paraguai e muitas famílias foram almoçar no mesmo local. O próprio dono disse que não estavam preparados para atender tanta demanda, tinham uns oito garçons para 200 pessoas, além da fila de espera e por isso demorou demais.

Tivemos uma ganhadora que fazia aniversário naquele dia e organizamos um bolinho surpresa para cantar parabéns no final do almoço. Tinha um saxofonista contratado do restaurante para tocar canções naquele dia e assim que o bolo chegou, ele veio em nossa mesa e tocou os parabéns enquanto cantávamos. Ela ficou muito feliz e emocionada com o carinho e lembrança que nem esperava.

Voltamos para o hotel para pegar as malas e seguimos para o Marco das Três Fronteiras para uma rápida visita. Ficamos ali em torno de uma hora para conhecerem, caminharem e seguirmos ao aeroporto. No ônibus agradei a todo o grupo e comentei que fiquei muito contente de ver a felicidade deles, o relacionamento que construíram, a sinergia muito boa que ajudou a conduzir o grupo de forma muito mais tranquila e que tudo deu certo conforme o planejado, sem nenhum contratempo.

Os convidados fizeram uma “vaquinha” para juntar um dinheiro ao guia local que era extremamente solícito e quando ele recebeu o envelope começou a chorar e disse “*eu só tenho altura, mas eu sou muito sentimental*”. Ele agradeceu todos dizendo que foi importante eles curtirem cada momento sem trazer problemas externos e teve um discurso bem parecido com o meu, que gostou muito de acompanhar este grupo e esperava encontrá-los novamente.

Chegamos no aeroporto, fizemos o *check-in* rapidamente e despachamos as malas. O voo atrasou um pouco na saída, mas chegou no horário em Guarulhos. Retiramos as malas, todos se cumprimentaram e agradeceram para em seguida voltarem às suas cidades de origem.

Todos os convidados gostaram muito da viagem e foi uma das melhores avaliações que a EBTravel já recebeu. Para 90% deles o roteiro em geral superou suas expectativas e 10% avaliaram como uma ótima viagem.

Os pontos altos da programação foram os passeios de helicóptero e Macuco Safari com 100% de excelência, mas tivemos também tanto o passeio as cataratas argentinas, quanto brasileiras, muito bem avaliadas com mais de 70% de superou as expectativas. Em relação aos restaurantes, todos foram muito bem avaliados, porém o jantar no Argentine Experience e almoço no Guamini tiveram maior destaque.

Não tivemos nenhum contratempo que comprometesse o andamento da viagem e todo o cronograma e roteiro pré-estabelecidos foram cumpridos adequadamente, apenas havendo uma mudança em alguns passeios por conta do mal tempo no sábado e foi essencial a alteração para que aproveitassem ao máximo a surpresa que foi o passeio de helicóptero. O operador foi super flexível com as mudanças e nosso guia também foi muito bem avaliado pelo grupo por conduzir de uma forma tranquila e coordenar as modificações com perfeição.

Ao final da viagem, todos os convidados estavam bastante felizes e elogiaram muito o roteiro e agradeceram muito a atenção e todo planejamento da Univale. Entregamos as pesquisas de satisfação no aeroporto de Foz do Iguaçu que foi preenchida por 20 convidados e de uma maneira geral todos os quesitos foram muito bem avaliados.

Montamos um grupo de WhatsApp para facilitar a comunicação durante a viagem e após o retorno dos convidados e entrega final da premiação, muitos elogios foram enviados pelos ganhadores como é possível ver a seguir.

~ Rosilene Novais +55 12 99625-2884

~ João Bati... +55 12 98859-9028

Muito legal! Estávamos em Taubaté meia noite e conseguimos ver também! Lindo...

02:23

Boa noite à todos! Deus abençoe e obrigada pela companhia especial de cada um! Foi uma experiência maravilhosa conhecer os que ainda não conhecia e rever os amigos de outros momentos que já compartilhamos juntos graças à Univale!

02:26

Obrigada D. Dulce e S.Alfredo! Deus lhes dê muitas alegrias e bênçãos

02:26

~ Fábio Junior +55 12 99756-8801

Adorei conhecer a todos, companhia agradável, lugar maravilhoso... Traduzindo, tudo perfeito!!!

Que venha o plano verão 2022/2023

20:54

Victor Foz

Adoramos a todos e a tudo, foi espetaculoso, maravilhoso estar com todos vocês.

Vindo de Dulce e Alfredo tudo explicado é justificado, em fim parabéns Univale, parabéns Dulce, parabéns Alfredo, parabéns a todos novos amigos e amigas, isso foi um tremendo PRIVILÉGIO.

DEUS abençoe a todos.

Leila, Vítor.

22:07

~ Ruberval +55 13 99795-3321

Eu quero agradecer toda equipe Univale, realmente vcs fazem a diferença. Agradecer a DNA Dulce e o Sr Alfredo por ser sempre prestativo e de uma simplicidade que não têm tamanho.

Nosso grupo parecia uma equipe engajada, não teve individualismo, cada se preocupando com outro, e isso faz a diferença.

Todos vcs estão de parabéns. Gostei muito de fazer amizade com todos.

Ruberval e Matheus.

22:28

~ Leila Calheiros +55 12 98178-8384

👏👏👏👏👏👏👏👏👏👏

22:29

~ Paula Thays +55 12 99741-9109

Amamos, tudo de bom e maravilhoso. Só temos que agradecer à companhia de todos (energia incrível) e em especial a Univale, por ter nos proporcionado essa viagem perfeita!! Obrigada mesmo, de coração!! ❤️👏 Estamos voltando para casa, muito felizes e agradecidos! Deus abençoe cada um de vocês, e foi um enorme prazer.

Paula, e Eriel.

22:15

~ Regina +55 12 99109-5007

Boa noite 😊

Tudo bem c/todos?

Obrigada Dona Dulce e Sr.Alfredo,por esta viagem maravilhosa e estar ao lado de pessoas q n conhecia e conhecer cada um.

Obrigada tbm ao Eduardo e Douglas pela atenção e carinho c/todos!!

Deus abençoe 🙏

AMOR E GRATIDÃO à todos 🙏🙏

Bom descanso!!!

21:51

~ Marina +55 12 98251-7535

Vcs são demais, dias incríveis! Prazer em conhecê-los pessoal! Obrigada a todos que proporcionaram esses dias maravilhosos! Que Deus abençoe vcs, bom retorno!

22:11

~ Univale Cristiane +55 12 98231-0316

Obrigada a todos!!! Foi um prazer estar com vocês todos!! 🙏🙏🙏

22:13

APÊNDICE I – Caso BMW Motorrad (Alemanha e Áustria)

ESTUDO DE CASO 2

CLIENTE: BMW Motorrad. Empresa do grupo BMW, fabricante de motos de luxo, esportes e alto rendimento que completará 100 anos em 2023. A história da companhia é sobre pessoas que compartilham uma paixão: aventureiros, sonhadores, inventores, atletas, visionários – homens e mulheres que buscam revolucionar as ruas com grandes ideias sobre duas rodas. 100 anos do espírito “*Make Life a Ride*”.

VIAGEM DE INCENTIVO: Premiação de campanha por meio de atingimento de meta. Participaram da viagem os gerentes e vendedores de concessionárias BMW Motorrad de todo o Brasil. As métricas da campanha foram complexas, com diversas metas a serem batidas para premiar os melhores no ranking, divididos por regiões. Os vencedores ganharam a viagem para Alemanha e Áustria sendo o objetivo principal de passear de moto pelas estradas europeias. Também acompanharam na viagem alguns funcionários da BMW Motorrad da área comercial para estreitar relacionamento e nenhum ganhador teve o direito de levar acompanhante.

PREMIADOS: 54 ganhadores, 4 funcionários BMW e 2 coordenadores EBTravel, totalizando 60 pessoas no grupo. Um dos coordenadores da viagem foi o autor desse trabalho e fez o diário de bordo por meio de observação participante detalhada a seguir.

PERFIL: Ambos os sexos, de 25 à 55 anos. Público com espírito jovem, que gostam de sair e se divertir, com bom poder aquisitivo e acostumados a viajar sozinhos e também pela empresa.

DESTINO: Munique, Berlim (Alemanha) e Innsbruck (Áustria)

PERÍODO: 16/08 à 25/08/2022 (10 dias / 9 noites)

PROGRAMAÇÃO

16/08/22 – Terça-Feira – São Paulo

A maioria dos convidados do grupo, 37 no total, vieram de outras cidades do Brasil chegando na manhã do mesmo dia do embarque internacional no aeroporto de Guarulhos, São Paulo. Todos os voos chegaram no horário e foram recebidos pela equipe de aeroporto da EBTravel, avaliada em 96% dos convidados como superou as expectativas nas pesquisas de satisfação entregues ao final da viagem.

O ponto de encontro foi marcado no *check-in* da Lufthansa (Terminal 3) às 15h15 e não tivemos problema de horário. Duas pessoas que chegaram bem cedo e se hospedaram dentro

do aeroporto (Hotel Fast Sleep) para descansar e outro convidado perdeu o voo de Navegantes por conta de um acidente na estrada, mas comprou um novo bilhete na hora e chegou a tempo de fazer o check-in do voo internacional e embarcar com o grupo às 18h15 com destino à Alemanha.

O check-in do voo foi feito no balcão da Lufthansa e cada convidado teve a ajuda de um representante da cia aérea para emissão do cartão de embarque e despacho de bagagem e tudo ocorreu de forma rápida e tiveram tempo suficiente para imigração e embarque. O avião, apesar de ser antigo, foi reformado, mas não era o mais confortável e nem a alimentação, que é fornecida no Brasil, foi muito boa. Tivemos bastante turbulência durante todo o voo o que atrapalhou um pouco no descanso durante a madrugada.

17/08/22 – Quarta-Feira – Frankfurt / Munique

Tínhamos apenas uma hora e 15 minutos para fazer a conexão em Frankfurt e já havia alertado a cia aérea alguns dias antes que estava preocupado em não dar tempo com a quantidade de pessoas que estaríamos. Mas eles nos tranquilizaram dizendo ser a conexão normal diária e que o voo chegava sempre mais cedo sem problemas de horário para pegar outros voos.

Eu estava apreensivo com a situação, mas me confortava saber que o outro coordenador do grupo, no caso meu irmão Ricardo que já trabalhou alguns anos como guia de viagens, já morava na Alemanha e ficaria aguardando o grupo após a imigração para ajudar todos na conexão. Ele acompanhando os primeiros convidados e eu “fechando” o grupo.

Chegamos com 30 minutos de antecedência no aeroporto de Frankfurt e me tranquilizei assim que pousou. Porém o “*finger*” (passagem do aeroporto até dentro da aeronave) estava ocupado por outra aeronave e ficamos mais de 45 minutos aguardando na pista até desembarcar. Na saída do avião, a polícia procurava por duas pessoas e fizeram toda fiscalização de passaportes o que atrasou ainda mais nossa saída.

Por conta de restrições da COVID-19, a aérea de raio x tinha apenas um posto aberto para todos os passageiros do voo e depois abriram mais dois, mas mesmo assim demoramos mais de uma hora e meia para inspeção e 40 minutos para a imigração na Alemanha. Com isso, perdemos a conexão original, mas nesse meio tempo o coordenador conseguiu realocar todos os convidados em outros dois voos saindo um pouco mais tarde para Munique, nosso destino final.

Sempre evitamos colocar qualquer programação no dia de chegada, principalmente por conta de atraso de voos e perda de conexões. Além disso, é sempre um dia longo e cansativo

de viagem, noite mal dormida em avião e deixamos a primeira tarde livre para descanso. Isso foi positivo, pois não atrapalhou a programação que tínhamos neste dia que era somente um jantar de boas-vindas à noite.

Por conta de termos mais tempo no aeroporto, todos almoçaram por lá com o *cash allowance* (dinheiro em espécie entregue aos convidados para as refeições que não estavam programadas com o grupo durante a viagem) disponibilizado pela empresa e na sequência embarcamos para Munique, chegando no final de tarde.

A guia local estava aguardando o grupo principal do primeiro voo (50 pessoas) e seguimos de ônibus com a maioria dos convidados para o hotel. O grupo menor (10 pessoas) que embarcou no voo seguinte, com uma hora de diferença, seguiu com o outro coordenador em táxis, chegando praticamente os dois grupos no mesmo horário ao hotel. Vale ressaltar que isso só aconteceu pelo grupo maior demorar mais para retirar malas, caminhar, colocar as malas no ônibus, etc...

Chegamos ao *Courtyard by Marriott* e ficamos apenas duas noites neste hotel em Munique. Apesar de ser um pouco mais velho, os quartos eram espaçosos e foi muito bem avaliado em geral pelo grupo. Tanto para acomodação (quartos) e instalações gerais, quanto para os serviços oferecidos e café da manhã, tivemos uma média de 80% de superou as expectativas. O *check-in* funcionou muito rápido e ele também estava em uma ótima localização perto do centro de Munique.

Ao entrar nos quartos, os convidados foram surpreendidos com uma carta de boas-vindas personalizada e um presente típico da região, duas canequinhas da Bavaria. Tiveram pouco tempo para banho e descanso, mas por serem a maioria jovens e animados, conseguimos que todos fossem ao jantar de boas-vindas no restaurante Spatenhaus. Além disso, o fuso horário de 5 horas para frente do horário de Brasília ajudou a não estarem tão cansados nesta primeira noite.

Tínhamos uma sala privativa para o grupo e o jantar foi muito bom, sendo avaliado por mais de 88% dos convidados como superou as expectativas. Tivemos um aniversariante no grupo e oferecemos no final do jantar um bolo surpresa que deixou o convidado muito feliz. Todos cantaram parabéns, ovacionaram o aniversariante e aproveitaram para beber bastante e relaxar após um longo dia de viagem. Alguns convidados inclusive decidiram voltar caminhando para o hotel, enquanto o restante voltou de ônibus para descansar para as atividades do dia seguinte.

18/08/22 – Quinta-Feira – Munique

A programação deste dia foi feita de maneira tranquila e sem contratempos. Tivemos um dia bonito de sol e todos gostaram bastante das atividades. Acordamos às 08h00 com dificuldade por conta do fuso horário, já que no Brasil ainda eram 03h00. Tomamos café no hotel e iniciamos o dia pela visita ao museu da BMW e BMW Welt, que foi avaliada em mais de 90% como superou as expectativas pelo grupo.

O museu da BMW conta toda a história da empresa, possui diversos produtos como carros e motos do início até os dias atuais, inclusive carros projetados para corridas. Há algumas experiências visuais e sensoriais para o público que faz com que a visita seja ainda mais interessante. O BMW Welt em alemão, ou Mundo BMW, é a exposição dos principais automóveis e motos feitos pela companhia e uma informação interessante trazida pelo guia é que muitas pessoas do mundo todo compram o carro/moto diretamente da fábrica em Munique para vivenciarem a experiência de retirar o carro neste local.

Assim que o carro/moto fica pronto, o comprador é informado o dia e horário da retirada. Ele chega ao BMW Welt e vai até o topo do prédio, onde o carro/moto é trazido por um “elevador” e aparece para a pessoa no momento que ela faz um brinde de espumante. Recebe a chave, as instruções e sai com o carro/moto pela passarela giratória que vai até o térreo do edifício e todos assistem à essa experiência.

A exposição de carros e motos é incrível. Conta com um carro inteiro de LED que muda de cor em poucos segundos, carros híbridos, 100% elétricos, motos de última geração e produtos jamais vistos no Brasil e no mundo. Dava para ver o brilho nos olhos dos convidados, pois são os melhores vendedores que vivem e respiram BMW o dia todo e estavam ali no início de onde tudo começou e vendo produtos que jamais imaginavam.

Após a visitação, caminhamos pelo parque de Munique até o restaurante 181 que fica na torre de TV da cidade a 150 metros de altura. Fizemos nosso almoço lá, sempre com três etapas (entrada, prato principal e sobremesa) e enquanto aproveitaram a deliciosa refeição, podiam admirar a vista inteira da cidade. E nem precisavam sair da mesa para ver toda a cidade, pois o restaurante giratório completa uma volta, ou seja, os 360° a cada 40 minutos. Demos praticamente três voltas inteiras durante todo o almoço e surpreendeu o grupo que avaliou em 91% como superou as expectativas.

Na sequência do almoço, fizemos um *city tour* caminhando pelo centro de Munique e demos tempo livre para aproveitarem da forma que quisessem. Depois de retornarem ao hotel, alguns de ônibus e outros por conta, tiveram mais uma hora para se arrumarem para o jantar e este foi feita na praça central da cidade.

O restaurante Ratskeller como o nome em alemão já diz, é um tradicional restaurante localizado no subsolo (*keller* = porão) da praça. É um restaurante antigo e lindo feito embaixo da terra, dividido em salas formadas por colunas e abóbadas desenhadas com afrescos. O jantar foi realizado em uma das salas privativas que cabia exatamente a quantidade de convidados e para 85% do grupo a refeição superou as expectativas.

Após o jantar, retornamos ao hotel e descansamos para o dia seguinte longo de atividades, porém algumas pessoas continuaram na cidade à procura de bares e festas para se divertirem. Dormir era algo pouco importante para alguns convidados.

19/08/22 – Sexta-Feira – Munique / Innsbruck

Este dia o grupo foi dividido entre os convidados que andavam de moto e os que não andavam. Isso foi definido previamente no contato da agência com cada um dos ganhadores um mês antes da viagem, pois tínhamos que saber exatamente o número de cada grupo para organizar as motos, restaurantes, passeios, etc...

Os convidados que iam andar de moto (39 pessoas) acordaram às 06h00, tomaram café da manhã, auxiliamos no check-out e saíram de ônibus às 07h30 com destino à Stuttgart, onde foram alugadas essa quantidade de motos por três dias. Nenhum dos coordenadores da EBTravel os acompanhou neste dia, pois o planejamento e operação do roteiro de motos ficou a cargo de outra empresa contratada por nós, com guias exclusivos e com expertise para este tipo de passeio.

O grupo que não andava de moto (21 pessoas) acordou às 08h00, tomaram café da manhã, auxiliamos no *check-out* e colocamos todas as malas, inclusive do outro grupo, neste ônibus para levar até o próximo hotel. Saímos às 09h30 com destino à Innsbruck, Áustria que ficava a duas horas de distância.

Chegamos na cidade e deixamos o grupo no centro com nossos guias locais para início do *city tour*, enquanto eu e meu irmão seguimos para o hotel fazer a entrega das bagagens nos quartos. Esse processo demorou quase duas horas, pois devido à COVID-19 os hotéis, restaurantes e outros serviços na Europa estavam com falta de funcionários e tínhamos mais de 140 bagagens, entre malas e mochilas, para serem colocadas em 60 quartos divididos em 4 andares do hotel.

Realizamos a entrega e voltei caminhando para o centro para acompanhar o final do passeio do grupo sem motos, enquanto o outro coordenador organizava as chaves e *check-in* do grupo. Tiveram tempo livre para almoçarem com *cash allowance*, como também o grupo de motos no outro passeio e voltei com a maior parte das pessoas ao hotel no final da tarde e outros

convidados preferiram explorar um pouco mais da linda Innsbruck, retornando no início da noite.

Nosso jantar estava marcado com todo o grupo às 20h00 no hotel, porém os premiados que estavam na moto pegaram um dia muito chuvoso e cansativo. Saíram em torno das 12h00 de Stuttgart e ao invés de chegarem no final da tarde em Innsbruck, chegaram exaustos às 20h30 no hotel. Enquanto o grupo sem motos já estava jantando, os outros convidados estavam “mortos” e alguns mal conseguiam se comunicar.

Contaram para nós que a chuva os acompanhou o dia todo e muitas partes da viagem estava frio, mãos e pés congelando e o vento na estrada piorava tudo. Além disso, a pouca visibilidade fez a maioria dirigir tenso durante quase todo o trajeto e algumas pessoas chegaram sem forças mesmo para falar. Ficamos preocupados com a situação que poderia ter acontecido qualquer acidente, mas por sorte foi só um susto.

Conseguimos segurar o jantar até mais tarde e acabou que os convidados de motos foram jantando aos poucos assim que desciam após um bom banho quente e roupas secas. Por conta desse episódio, 12 pessoas que estavam de moto decidiram não andar no dia seguinte, estavam tensos e preocupados em passar por aquela situação novamente, e preferiram acompanhar nas atividades programadas em Innsbruck para o grupo sem motos.

Visivelmente dava para perceber quem tinha andado de moto e quem tinha feito as outras atividades que foram bem mais tranquilas. Enquanto alguns estavam com aparência cansada e pouco falavam, os outros estavam acordados e se divertindo. Após o jantar, todos foram para o quarto para o merecido descanso.

O hotel que nos hospedamos por também duas noites, se chama Rufí's. É um hotel voltado para executivos, sem tantos serviços adicionais, porém novo e com quartos excelentes, espaçosos e modernos. Também foi muito bem avaliado em geral pelo grupo, mas um pouco menos que o hotel de Munique. Para acomodação (quartos) e instalações gerais foi avaliado em 79% de superou as expectativas e para os serviços oferecidos e café da manhã, tivemos uma média de 75% de superou as expectativas. O *check in* funcionou muito rápido e ele também estava em uma ótima localização a 10 minutos caminhando do centrinho da cidade.

20/08/22 – Sábado – Innsbruck

Neste dia os grupos novamente se dividiram e toda a programação proposta para os diferentes grupos foi realizada de maneira satisfatória. O dia estava melhor, parou a chuva e o tempo abriu, que fez com que a experiência fosse bem melhor aos ganhadores.

Os convidados de moto acordaram bem cedo, 06h00, tomaram café e seguiram para o passeio de dia inteiro, onde eu também acompanhei o grupo na van de backup. Para os convidados que não andaram de moto, o despertar foi às 08h00 e saíram para as atividades com o Ricardo às 09h15.

Referente ao dia de passeio de motos, ao contrário do dia anterior que assustou grande parte do grupo, esse foi incrível. O grupo foi conduzido pelos guias especializados e fizeram um roteiro passando por três países distintos, Itália, Suíça e Áustria. Todos, inclusive eu, ficamos encantados com a beleza dos lugares que passamos, desde um lago com uma igreja submersa, que foi descoberta recentemente após a crise hídrica do país e emergiu, até os lindos alpes suíços e vilarejos que atravessamos.

Subimos até o Paso Del Stelvio, estrada conhecida na Itália e perfeita para os amantes de moto e bicicleta. São 145 curvas de praticamente 180° que sobem e descem a montanha de mais de 2000 metros. De 30°C que estava lá embaixo, chegamos a pegar 7°C lá em cima onde fizemos nosso almoço livre nos restaurantes disponíveis lá no topo.

Descendo a montanha, passamos por uma região na Itália que é a maior produtora de maçãs e sucos do país e fizemos um roteiro longo até retornarmos ao hotel por volta das 19h00. Dia longo, porém, todos amaram o passeio que superou a expectativa de 84% do grupo.

Em relação aos convidados que não andaram de moto, eles iniciaram o dia pelo Museu da Swavorski. Fizeram uma visita guiada pelos espaços interativos e tiveram tempo de compras na loja. Em seguida foram ao Bergisel Tirol, uma estrutura enorme no meio da cidade com rampa para praticantes de salto de esqui e possui um restaurante no topo com uma vista incrível de Innsbruck. Subiram de bondinho até o topo, tiveram tempo para conhecer, tirar fotos e na sequência tiveram tempo livre no centro para almoço e compras. Os dois passeios superaram as expectativas para 89% deste grupo.

A noite, os grupos se encontraram no lobby do hotel e saímos para o jantar no restaurante Das Schindler. Lugar bacana e moderno, com música ambiente e uma área de lounge com bar para aqueles que queriam um pouco mais de agito. Tivemos uma área reservada para o grupo e fizemos o jantar que superou as expectativas para 85% dos convidados, seja pelo ambiente, comida e serviço do local. Retornamos ao hotel por volta das 22h30 para descanso, já que o outro dia era o mais complicado e desafiador em termos de logística.

21/08/22 – Domingo – Innsbruck / Schwangau / Berlim

Este foi o principal dia da logística da viagem, pois tivemos o trem para Berlim e não poderíamos ter nenhum atraso. O dia estava lindo, com sol e calor e mesmo o grupo se dividindo dos que andavam ou não de moto, a programação foi feita perfeitamente pelos convidados.

Os dois grupos acordaram no mesmo horário, 05h30, desceram para o café da manhã, em seguida fecharam as malas e fizeram o *check-out* às 06h45. Neste dia contávamos com um “*dinner box*” já que não teríamos jantar em restaurante ou mesmo no trem e organizamos uma sacola com sanduíche, fruta, *snacks* e suco. Como não poderíamos atrasar nenhum minuto o cronograma e tínhamos muitas tarefas a serem feitas, os convidados nos ajudaram a colocar os lanches e bagagens nas duas vans que tínhamos contratado. Uma das vans seguiu de backup para os motociclistas, juntamente com os “*lunch e dinner boxes*”, enquanto a outra van seguia com as malas grandes diretamente para Stuttgart e depois Berlim, já que não caberiam no trem.

Os convidados de motos seguiram para Schwangau com suas respectivas motocicletas, enquanto os outros convidados seguiram de ônibus com seus lanches para o mesmo destino. Após duas horas chegamos na cidadezinha e o principal motivo da visita era conhecer o Castelo de Neuschwanstein, que inclusive foi inspiração para Walt Disney criar o castelo da Cinderela.

A visita ao castelo é bem interessante, mas funciona com hora marcada e tínhamos dois horários, um na sequência do outro sem possibilidades de atrasar mais do que 15 minutos, senão a catraca de entrada não libera. Tivemos que subir de ônibus a pequena montanha, fazer uma caminhada de 15 minutos até o castelo e assim conhecê-lo internamente.

Os convidados ficaram encantados com a beleza do lugar, tiraram várias fotos e prestaram muita atenção no guia durante a visita para conhecer a história do dono solitário deste castelo. Depois todos caminharam novamente, desceram a montanha de ônibus fornecido pelo local e assim o grupo se dividiu novamente. Este passeio superou as expectativas de 86% do grupo.

Os motociclistas não tinham muito tempo, pois devolveriam as motos em Stuttgart e seguiriam de trem para Berlim, enquanto os outros convidados tiveram um almoço tranquilo em Schwangau e saíram de trem de Munique para Berlim. Vale lembrar que essa logística era complicada, pois pela quantidade de motos só conseguimos locar em Stuttgart, retirando e devolvendo neste local.

Como o pessoal de moto tinha pouco tempo, fizeram um rápido almoço com os “*lunch boxes*” que entregamos e seguiram duas horas de viagem até Stuttgart. Chegando lá no horário, nossa van com as bagagens estava aguardando, pois tinham que trocar de roupa (tirar os

equipamentos de moto pesado e colocar uma roupa leve para o trem) para colocar na mala grande e esta seguir na van para Berlim, pois não poderiam viajar no trem. Pegaram as mochilas pequenas e os “*dinner boxes*” e seguiram juntamente comigo para a estação de trem.

Conseguimos chegar 30 minutos antes do trem partir e apesar da apreensão dos horários e que nada poderia dar errado, viajamos tranquilos por cinco horas até nosso último destino na Alemanha.

O grupo sem motos que foi conduzido pelo outro coordenador, fez o almoço no restaurante Alpenrose e seguiu de ônibus para a estação em Munique, também duas horas de distância e chegaram com tempo suficiente para embarcarem no trem e viajarem menos de 4 horas até Berlim. Como este grupo chegou antes dos motociclistas, já foram direto para o hotel, fizeram *check-in* e descansaram.

O outro grupo que estava comigo chegou uma hora depois na estação da cidade e fomos recepcionados pela guia local até o hotel para então fazer o *check-in* e liberar os convidados para o descanso.

Como sabíamos que as malas chegariam mais tarde de van, orientamos todos os convidados levar uma pequena mochila com itens essenciais para esta primeira noite. A van chegou ao hotel à 01h00, quando todos já dormiam, os coordenadores, juntamente com os maleteiros, guardamos as bagagens em uma sala disponibilizada pelo hotel e entregamos as mesmas na manhã seguinte após retornarem do café da manhã.

Ficamos as três últimas noites da viagem no hotel Dorint e conseguimos com o gerente geral um upgrade de categoria de quarto para todo o grupo. O hotel era extremamente bem localizado perto de lojas e principais atrações de Berlim, além de ser moderno com quartos espaçosos e muito confortáveis. Foi um dos pontos altos da viagem sendo avaliado pelo grupo com 92% em todos os quesitos de superou as expectativas.

22/08/22 – Segunda-Feira – Berlim

Acordamos no dia seguinte pela primeira vez com um pouco mais de tranquilidade, às 08h30, tomamos café da manhã, os convidados retiraram suas malas e saímos para as atividades às 10h00. O primeiro dia de Berlim foi muito bacana e a programação no geral agradou os convidados.

Iniciamos por um *city tour* da cidade conhecendo os principais pontos de Berlim que superou as expectativas para mais de 90% do grupo. Em seguida almoçamos também na torre de TV da cidade, no restaurante giratório chamado Fernsehturm. Como em Munique, este

restaurante faz um giro 360°, mas em apenas 20 minutos o que deu para os convidados terem um panorama geral de Berlim e tudo que tinham visto durante o passeio anterior.

Como a viagem até este dia estava, propositalmente, bem corrida, inclusive um pouco criticada por dois convidados que queriam um roteiro mais tranquilo, deixamos a última parte da viagem mais calma para que agradasse a todos. Por conta disso, fizemos somente passeios pela manhã em Berlim, deixando as tardes livres para explorarem a cidade da forma que desejassem e fizessem as atividades que quisessem.

Então nosso próximo encontro foi para sairmos para jantar no restaurante Reinhard's, 10 minutos caminhando do hotel e este superou as expectativas em 92% das pessoas pela excelente qualidade da comida e por estarmos no segundo andar do estabelecimento exclusivo para o grupo que tornou o jantar mais divertido e bem descontraído.

Voltando ao hotel a noite era livre e algumas pessoas saíram para bares e outros foram descansar. Um dos convidados começou a passar mal alegando pressão alta e como meu irmão mora na Alemanha e sabia que o atendimento médico é bem complicado no país, decidimos antes de contatar o seguro médico, pegar o medidor de pressão na casa dele.

Essa ação demorou em torno de 50 minutos, já passava da meia noite, e quando voltamos ele estava aguardando com os clientes na recepção. Medimos a pressão e estava bem alta, assim seguimos com as orientações do seguro viagem. Realmente na Alemanha o serviço médico é muito complicado e demorado e não foi diferente desta vez. Nenhum médico poderia ir ao hotel e nenhuma clínica estava aberta neste horário, somente sobrando o Charitéé, hospital público de Berlim, para acompanhar o convidado.

Ele começou a ficar mais nervoso e aumentando ainda mais a pressão. Tentei acalmá-lo e fui, juntamente com um dos clientes, para o atendimento emergencial. Ficamos da 01h30 até às 06h00 no hospital, o convidado passando por diversos exames e eu e o cliente aguardando na sala de espera. Me chamaram algumas vezes para traduzir o diálogo e explicar o que estava havendo. O médico nos liberou pela manhã e explicou que ele não tinha dor de cabeça e nem no peito que era um bom sinal de que não iria infartar. Provavelmente ele estava com pressão alta há bastante tempo, mas só descobriu durante a viagem por mudar a rotina, fazer muitas caminhadas, beber e comer bastante. O médico pediu para evitar comer em excesso e bebidas alcóolicas até o final da viagem, mas que não teria problema em voltar para o Brasil e importante que ele passasse em um médico logo que chegasse para iniciar tratamento o quanto antes.

Voltamos ao hotel e a única noite que eu poderia dormir um pouco mais foi trocada por uma noite quase em claro no hospital. Porém foi muito importante acompanhá-lo durante todo

o processo já que o convidado não falava nenhuma outra língua sem ser português e estava muito preocupado. Apesar de não dormir, fiquei feliz em poder ajudar uma pessoa, pois o médico disse que possivelmente se ele continuasse da mesma forma em sua rotina no Brasil e não percebesse nada, poderia ter infartado a qualquer momento e que isso poderia já ter acontecido ou aconteceria em breve. O convidado agradeceu demais a minha companhia e do cliente e disse que jamais ia esquecer o que fizemos por ele.

23/08/22 – Terça-Feira – Berlim

Nosso segundo dia em Berlim também foi muito bacana e todas as atividades e a programação no geral agradou os ganhadores. Como eu estava muito cansado e fui dormir quase 07h00, o Ricardo acompanhou o grupo no passeio de barco durante a manhã e eu encontrei o grupo na cervejaria para nosso almoço.

Meu irmão comentou que o passeio foi bem divertido, puderam aproveitar a paisagem por mais de duas horas e conhecer Berlim de outro ponto de vista, já que o rio Spree atravessa a principal área da cidade. O dia estava bem bonito e já pela manhã as pessoas começaram a beber cerveja e colocaram música no barco para dançar. Essa atividade superou as expectativas para mais de 92% do grupo.

Em seguida o grupo foi para a cervejaria Lemke, uma das mais tradicionais localizada no centro de Berlim e fizeram a visita guiada, degustação de diferentes tipos de cerveja e almoço. Todos os convidados foram divididos em grupos menores e cada um fez a atividade em diferentes horários, ou seja, enquanto um grupo visitava a fábrica, outro fazia a degustação e outro o almoço.

O pessoal já estava bem alegre, pois beberam bastante cerveja no barco e na sequência na cervejaria, então o almoço foi bem divertido e o grupo estava bem relaxado, dando risadas e um fazendo brincadeiras com os outros. A visita, degustação e almoço na cervejaria superou as expectativas de 83% do grupo e depois tiveram novamente uma tarde livre para aproveitarem da forma que queriam. Inclusive o ônibus que voltou para o hotel, deixou grande parte do grupo no meio do caminho já que queriam explorar mais um pouco a cidade por conta própria, alguns indo à museus e outros tirando a tarde para compras ou fazendo outro passeio.

Nosso jantar de despedida foi realizado no restaurante israelense Neni. Fica localizado a 10 minutos caminhando do hotel e com uma vista linda, já que fica no *rooftop* de um prédio ao lado do parque principal da cidade (*Tiergarten*) e na frente do zoológico. O restaurante serve o menu em formato *Family Style*, onde os pratos vêm servido em maior quantidade no centro das mesas para os convidados compartilharem. Esse estilo de servir às mesas faz com que as

peças interagiam mais entre si e tenham um relacionamento mais próximo. Além do local ser descontraído e bem badalado, a comida é excelente e serviço ótimo, o que superou as expectativas de 83% das pessoas.

Após o jantar, grande parte do grupo foi ao Monkey Bar, um bar em frente ao Neni que tem esse nome por estar exatamente em cima da área dos macacos no zoológico. Puderam aproveitar a última noite até mais tarde, pois não tinham nenhuma programação na manhã seguinte e quando voltávamos ao hotel caminhando, encontramos 10 pessoas do grupo jogando futebol na rua contra alguns alemães. Eles estavam rindo muito e se divertiram, pois fizeram um jogo de brincadeira no meio da rua e depois tiveram que parar com a chegada da polícia, que foi bem tranquila, mas disse que era proibido esse lazer onde estavam.

Cada grupo de convidados ficou livre, eu com meu irmão e alguns clientes voltamos ao hotel para descansar. Durante o jantar pedimos para o hotel fazer a entrega dos brindes de despedida e assim que cada ganhador chegou em seu quarto, foi recepcionado com uma carta de agradecimento e um ursinho de Berlim típico da cidade.

24/08/22 – Quarta-Feira – Berlim / Zurique

No último dia em Berlim, os convidados tiveram o despertar, café e a manhã livre para últimas compras e organizarem as malas. Fizemos o check-out do hotel às 11h30, colocamos todas as bagagens nos ônibus e fomos ao parlamento da cidade para uma visita e nosso almoço de despedida.

O parlamento alemão (*Reichstag*) é aberto ao público para visita e aproveitamos para conhecê-lo e almoçar no Käfer, restaurante que fica no alto da cúpula com uma vista panorâmica da cidade. Novamente o grupo foi dividido em subgrupos para a visita com nossos guias locais. Demorou em torno de 45 minutos a caminhada pelo terraço do parlamento e em seguida fizemos o almoço que superou as expectativas para uma média de 80% do grupo.

Após a refeição, seguimos para o aeroporto e assim que chegamos lá, cada ganhador pegou suas bagagens e seguimos para o balcão da cia aérea. Como chegamos com bastante antecedência, fizemos todo o processo de *check-in*, despacho de mala, imigração e raio x com bastante calma e tudo ocorreu bem. Enquanto aguardávamos no portão de embarque para o retorno ao Brasil, entreguei as pesquisas de satisfação para cada convidado e recebi de volta 53 pesquisas preenchidas de um total de 58 pessoas.

No retorno voamos de Swiss que foi considerada melhor pelos convidados, seja pelo conforto do avião, seja pela alimentação oferecida. O primeiro trecho de Berlim a Zurique saiu

no horário e tivemos tempo de fazer a conexão com certa calma, porém o voo internacional ao Brasil atrasou.

Ao entrar na aeronave, muitos convidados já agradeciam pela viagem. Alguns disseram que foi a melhor viagem da vida, que realizamos um sonho e que tinha sido tudo perfeito. Mas gosto de sempre lembrar que ainda existe o trecho de retorno e enquanto não estou em solo brasileiro, não podemos comemorar vitória antes.

Quando menos esperávamos, nosso voo não saía e sem qualquer informação dos comissários de bordo. Após quase uma hora de atraso, o comandante avisa a todos passageiros que tinham encontrado uma pessoa escondida no bagageiro do avião e ela estava sendo interrogada pela polícia para ver se não era alguém colocando alguma bomba ou algum desesperado tentando fugir do país. Ficamos muito preocupados, pois o aeroporto fechava em alguns minutos e caso o avião não pudesse sair por segurança, teríamos que realocar todos os voos nacionais da manhã seguinte, já que 37 pessoas eram de outras cidades.

Felizmente a situação resolveu na hora seguinte e mesmo com o aeroporto fechado, nosso voo foi o único autorizado a decolar na madrugada. A pessoa que se escondeu era um homem desesperado para fugir para qualquer destino e não tinha ideia que iria morrer pelo frio e falta de oxigênio. O bagageiro avião foi revistado e não havia nenhum artefato nas bagagens, por isso voamos em segurança até o Brasil.

25/08/22 – Quinta-Feira – São Paulo

O piloto conseguiu recuperar um pouco do tempo perdido durante o voo, mas chegamos com pouco mais de uma hora de atraso. Com isso, tivemos que remanejar quatro convidados para outros voos, pois não teriam tempo suficiente de fazer a conexão, mas dentro a situação que estávamos vivenciando em Zurique, este contratempo foi bem pequeno para resolver.

Nossa equipe de aeroporto ajudou os convidados com às conexões em seus próximos voos e quem era de São Paulo seguiu por conta própria. A logística nacional foi avaliada por 86% dos convidados como ótima ou superou as expectativas.

Todos os ganhadores gostaram demais da viagem e para 87% deles o roteiro em geral superou suas expectativas e para outros 13%, avaliaram como uma ótima viagem. Assim o resultado desta viagem foi um dos melhores já realizadas para o grupo BMW que atendemos desde o ano de 2016.

Em média todos os passeios agradaram muito, mas os principais foram a visita ao museu da BMW e BMW Welt, o *city tour* de Innsbruck, passeios de moto e o passeio de barco por

Berlim. Já os restaurantes melhor avaliados foram o 181 e Fernsehturm, das torres de TV em Munique e Berlim e Reinhard's no penúltimo dia da viagem.

Tivemos pequenos contratempos, principalmente da conexão de voo perdida em Frankfurt no início da viagem, porém não comprometeu o andamento da mesma e todo o cronograma e roteiro pré-estabelecidos foram cumpridos adequadamente. Tivemos a maioria dos dias de sol e apenas um dia com bastante chuva que atrapalhou o passeio de moto, deixando alguns convidados receosos para o passeio no dia seguinte que optaram por não andarem de moto.

Nossos guias locais em cada cidade foram muito bem avaliados, superando as expectativas de 89% do grupo. Os coordenadores Eduardo e Ricardo superaram as expectativas de 100% das pessoas. Apesar dos guias de motos terem uma boa avaliação também, superando as expectativas em 78%, tivemos algumas reclamações a respeito, principalmente na condução dos passeios. Alguns comentários foram que os passeios foram desorganizados, sem um “pulso firme” para coordenar alguns convidados que não respeitavam as regras e poderia facilmente ter acontecido um acidente.

Em geral, todos estavam muito felizes, são ótimos viajantes e aproveitaram bastante o cronograma proposto, o que contribuiu para a viagem correr de forma tranquila e pudessem curtir ao máximo da experiência. Montamos um grupo de WhatsApp para facilitar a comunicação durante a viagem e após o retorno dos convidados e entrega final da premiação, muitos elogios foram enviados pelos ganhadores como é possível ver a seguir.



Luiz Silveira BMW

Pessoal queria agradecer novamente a participação de todos vcs nessa viagem!
 Não consegui me despedir de todos, mas fica aqui o meu abraço e o nosso muito obrigado.
 Um agradecimento especial ao **@Eduardo Backup** que nos ajudou a planejar essa trip desde o final de 2019, e conseguimos finalizar com excelência, sem nenhum tipo de incidente.
 Um agradecimento tb ao **@Kiko** que nos ajudou muito com o acompanhamento e ajuda em toda a viagem desse o primeiro voo na Alemanha que nós perdemos!
 Um abraço tb ao **@Yuri - Eagles Tour** e ao **@Thiago Galletti** que nos ajudaram com o roteiro e o nosso rolê de motoca pelos Alpes e alguns países Europeus!
 E o maior agradecimento à todos vcs que se empenharam e trabalharam muito para estarem aqui!!!
 E agora bora voltar a realidade, cada um em sua cidade, buscando novamente superar todos os objetivos e metas propostas!!!

~ **Bony Santana Euro I...** +55 43 9917-0093

Pessoal sai rápido para tentar alcançar meu voo não despedi de praticamente ninguém.
 Mas obrigado a todos pela companhia de vcs por esses dias. Foi um satisfação imensa compartilhar essa experiência com vcs.

Um grande abraço a todos

Precisando de algo em Londrina contém comigo, estarei a disposição.

Bony 08:18

❤️👍👏 5

~ **Renato Russo** +55 17 99183-9762

Sensacional... experiência que guardaremos para sempre... organização nota milhão de todos os envolvidos!

Meu muito obrigado 🙏

08:21

❤️👍👏 5

~ **Thayse Almeida** +55 48 9623-2225

Bom dia, pessoal! Agradeço tbm a oportunidade. Viagem incrível e organização impecável. Foi encantador.. muito obrigada à todos.

08:13

❤️👏 3

@Eduardo Backup aguardando as fotos oficiais hehe

08:15

❤️ 2

~ **Nicole Feitosa** +55 61 8264-8552

Bom dia time!

Quero deixar aqui registrado também mais uma vez os meus agradecimentos a toda organização da BMW e EB Travel por essa viagem incrível.

Obrigada por essa oportunidade de conhecer lugares maravilhosos ao lado desse time de campeões! Guardarei esses momentos com muito carinho e gratidão!!!

Partiu bater meta e conquistar a próxima trip! 🏆🙌🙏👏

08:20

❤️👏 6

~ **Lucas R B Santiago** +55 31 9337-9530

Pessoal foi fantástico essa experiência nessa SUPER viagem! Quando temos experiências assim são pra toda vida! E acho que é por isso que a BMW MOTORRAD bate tanto nesta tecla, precisamos vender mais EXPERIÊNCIAS. Surreal passar esses 10 dias com vocês. Agradeço demais a BMW MOTORRAD!! , **@Pippo,@Daniela Kujath - BMW . @Vitor. @Rafa. @Eduardo Backup. @Kiko. @Yuri - Eagles Tour.** Todos os detalhes foram perfeitos! Obrigado pelas dicas **@Marcio Cesena BMW**. Se Deus quiser ano que vem estaremos na próxima! E todos juntos! Bora focar em vender pacote pra eagle e partiu Garmisch ano que vem.

08:22

❤️👏 5

+55 62 8188-9002

Galera que viagem sensacional! Parabéns a todos da organização, mais uma vez vcs arrebentaram, saiu tudo no planejado e nos surpreenderam com umas das melhores experiências de vida.

Muito obrigado!!!

Bora pra próxima 🙌🏍️👏🙏

09:54

❤️👏👏 5

~ **Rogério** +55 19 99169-5464

Viagem muito além da expectativa, uma das melhores experiências, pra lembrar pro resto da vida! Meu agradecimento à todos que planejaram e participaram, impecável! 🙌🙏🙌🙏🏍️

10:23

❤️👏 3

~ **Thiago Soler BMW...** +55 17 99185-1991

Sensacional!!! Obrigado à todos pela experiência inesquecível!!

07:48

❤️👏 3

+55 31 9292-4680

Galera, foi surreal passar esses 10 dias com vocês. Agradeço demais a BMW MOTORRAD, ao Edu e Ricardo da Eb Travel, O Thiago da Eagle e aos regionais da BMW que com todo cuidado e carinho planejaram essa viagem o que a tornou perfeita! Ano que vem estaremos juntos de novo!!!!!!

07:49

❤️👏 4

~ **Cleusa Mara Debete...** +55 41 9848-5271

Obrigada!!!
 Todos super 10

Viagem inesquecível. 😊

07:49

❤️🙏 4

~ **Mada BMW Germa...** +55 15 99627-8975

Gratidão a todos da equipe a BMW, EB Travel e a todas pessoas envolvidas ,por cada detalhe pensado para que essa experiência se tornasse a melhor possível !!!

Deus abençoe grandemente pela paciência e carinho

Até a próxima 🙏🙏🙏

13:28

❤️🙏 4

~ **Nelson Maschio Ju...** +55 17 99759-6333

Agradecimento a todos os parceiros de viagem e a equipe que fizeram acontecer essa viagem Surreal ! Abs

14:03

❤️ 2

~ **Carlos Falci** +55 31 9360-1745

bom dia rapaziada!
 hj ja voltamos ao batete!
 Agradecer a todos que fizeram parte da viagem, tanto o pessoal da organização da EB Travel quanto a galera da BMW, que nos proporcionou uma experiência foda! Agora correr atras das metas e desafios para estarmos junto na proxima campanha!
 Um bom restante de mes com muitas vendas e realizações pra todos!
 Abraço!

08:52

❤️ 2

~ **Victor Moura** +55 87 9993-8889

Só gratidão à toda equipe BMW Motorrad por tornar essa viagem possível e por todo suporte da EB Travel antes, durante e depois da viagem. Foi tudo incrível! Experiência única! Agradeço a todos amigos pela companhia nos últimos dias! Até a próxima!!

09:01

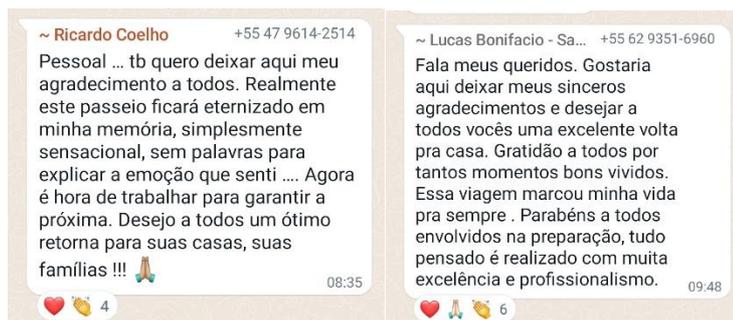
❤️👏 5

~ **Renato Russo** +55 17 99183-9762

Eduardo e Ricardo da EB... vcs foram excepcionais... obrigado pela dedicação e paciência!!!

09:05

❤️ 2



APÊNDICE J – Caso Puratos (Jamaica)

ESTUDO DE CASO 3

CLIENTE: Puratos. É um grupo global com vasta experiência e gama completa de produtos inovadores nos setores de panificação, confeitaria e chocolate. Cria novas oportunidades a partir de tecnologia de ponta e do conhecimento e experiência das culturas alimentares de cada lugar do mundo, oferecendo produtos saborosos e nutritivos. Seus produtos e serviços estão disponíveis em mais de 100 países em todo o mundo e, em muitos casos, com produção local. A Puratos tem subsidiárias locais em 63 países e suas operações são gerenciadas a partir da sede em Groot-Bijgaarden, perto de Bruxelas, na Bélgica.

VIAGEM DE INCENTIVO: Premiação de campanha por meio de atingimento de meta. Participaram da viagem os donos de distribuidoras de todo o Brasil que fornecem os produtos da Puratos para o varejo. As métricas da campanha foram baseadas em algumas metas a serem batidas para premiar os melhores distribuidores divididos pelos tamanhos e porcentagem de crescimento. Os donos ganharam a viagem para Jamaica e outra campanha com o mesmo mote de Caribe foi feita para os gerentes dessas distribuidoras e premiarão com uma viagem à Punta Cana. Também acompanharam na viagem alguns funcionários da Puratos da área comercial e técnica para estreitar relacionamento e os ganhadores puderam escolher se levavam acompanhantes pagando por conta própria e tivemos apenas dois convidados optaram por levar acompanhante.

PREMIADOS: 13 ganhadores, 2 acompanhantes, 4 funcionários Puratos e 1 coordenadores EBTravel, totalizando 20 pessoas no grupo. O coordenador da viagem foi o autor desse trabalho e fez o diário de bordo por meio de observação participante detalhada a seguir.

PERFIL: Ambos os sexos, de 35 à 60 anos. Público com alto poder aquisitivo, exigentes e acostumados a ganhar diversas premiações de incentivo por diferentes empresas anualmente.

DESTINO: Montego Bay (Jamaica)

PERÍODO: 02/10 à 08/10/2022 (7 dias / 6 noites)

PROGRAMAÇÃO

02/08/22 – Domingo – São Paulo

A grande maioria dos convidados do grupo, 17 pessoas no total, vieram de outras cidades do Brasil chegando à tarde/noite no aeroporto de Guarulhos, São Paulo, para o

embarque internacional na madrugada do dia seguinte. Todos os voos chegaram no horário, foram recebidos pela equipe de aeroporto da EBTravel, avaliada em 31% dos convidados como superou as expectativas e 44% como ótimo nas pesquisas de satisfação entregues ao final da viagem.

O ponto de encontro foi marcado às 23h45 no *check-in* da cia aérea Copa (Terminal 3) e todos chegaram sem qualquer problema de horário. O voo internacional de ida e retorno foi feito pela Copa, empresa aérea do Panamá que faz a maioria dos voos para a região da América Central e Caribe.

O *check-in* foi bem tranquilo e tiveram tempo suficiente para imigração e embarque. Nosso voo saiu com destino à Montego Bay, com conexão na Cidade do Panamá, às 03h19 e o avião era novo e relativamente confortável, mas como é um voo considerado curto, não tinha tv a bordo e a alimentação foi razoável.

03/08/22 – Segunda-Feira – Panamá / Montego Bay

Chegamos na cidade do Panamá às 08h19 e tivemos uma conexão muito curta, menos de uma hora, para Montego Bay. Porém como não é necessário fazer imigração e raio x para conexões no Panamá, somente trocar de portão de embarque, fizemos com tranquilidade e sem qualquer problema de horário.

Voamos novamente às 09h16 e chegamos ao nosso destino final às 11h18. Saímos do avião, seguimos para imigração do grupo que foi feita rapidamente, retiramos as malas e encontramos nosso guia local aguardando ao lado de fora do desembarque para nos dar as boas-vindas e nos levar até o hotel.

Ficamos todo o período da viagem, quatro noites, no Riu Palace Jamaica, um resort cinco estrelas em Montego Bay. O resort é o melhor dos três disponíveis da mesma rede Riu Hotels na cidade, um fica ao lado do outro, porém o hotel que ficamos só aceitam adultos e podíamos aproveitar as dependências dos outros dois resorts, ao contrário dos hóspedes que ficavam nos outros hotéis e não tinham acesso ao nosso.

Os quartos do hotel eram muito bons e espaçosos e toda a estrutura oferecida também agradou a todos os convidados. Bons restaurantes com alimentação de ótima qualidade, open bar premium de bebidas alcoólicas e diversas atividades oferecidas pelo hotel. A localização do hotel foi muito boa para os passeios programados e ficava muito perto do aeroporto, o que facilitou a logística de chegada e saída. O hotel teve uma excelente avaliação superando a expectativa da maioria dos convidados em praticamente todos os quesitos.

Mesmo chegando antes do horário de *check-in*, por volta das 13h00, todos puderam aproveitar as dependências, almoçar e beber até a hora de entrada nos apartamentos às 15h00. Assim que os quartos foram liberados, os convidados foram recebidos com uma carta de boas-vindas e uma garrafa de rum típica Jamaicana.

Os ganhadores tiveram o resto da tarde livre e aproveitaram todas as facilidades que o resort oferecia. O hotel possui cinco restaurantes, sendo um enorme restaurante de buffet aberto no café da manhã, almoço e jantar sem limite de hóspedes e os outros quatro À La Carte somente aberto nos jantares para um limite de pessoas e organizado por ordem de chegada. Por conta disso, nosso jantar de boas-vindas foi marcado pelo hotel às 18h30 no Seaside, um dos restaurantes À La Carte, por conta de não fazerem reservas após este horário devido a fila dos outros hóspedes.

Todos gostaram bastante do jantar já que a qualidade dos alimentos e variedade de pratos são muito boas. Os convidados puderam se conhecer melhor e quebrando o gelo do início da viagem. Após o jantar, cada convidado seguiu para seus aposentos e puderam descansar bastante depois de uma longa viagem naquela madrugada.

04/08/22 – Terça-Feira – Montego Bay

Acordamos bem descansados às 07h15 já que no dia anterior o jantar acabou cedo e todos foram dormir. Vale lembrar que a Jamaica está duas horas para trás do horário de Brasília, então era como se tivéssemos acordado às 09h15. Tomamos café da manhã no restaurante principal do hotel e saímos às 08h30 para nossa programação de dia todo em Ocho Rios, outra região da ilha que fica localizada à Mystic Mountain, uma montanha que foi construído um parque de diversões com algumas atrações no meio da floresta e com um incrível visual da costa desta região.

A viagem até esse passeio demorou quase duas horas e chegando lá tínhamos direito à três atividades e o almoço. Escolhemos previamente com o cliente andar de quadriciclo, descer a montanha de Bobsled, uma montanha russa individual que faz alusão a equipe de Bobsled da Jamaica que participou dos jogos olímpicos de inverno e também ficou conhecida pelos brasileiros por conta do “meme” da Glória Maria e por fim o conjunto de tirolesas descendo também a montanha. Porém houve uma confusão do parque com nossa operadora local e não tinham os quadriciclos para todos do grupo e tivemos que mudar para outra montanha russa disponível que não agradou os convidados assim que foram avisados.

Subimos a Mystic Mountain de teleférico por quase 15 minutos e o dia estava bastante sol e muito calor. Demos sorte, pois estava chovendo direto por quase 10 dias na Jamaica e

atrapalharia muito nossa programação. Como todas as atividades são externas nesse parque, em caso de chuva elas paralisariam.

Nossa primeira atração foi a RaggaMuffin, uma montanha russa leve no topo da montanha que os convidados iam em duplas e com as “pernas de fora”. Apesar de terem ficado chateados com a notícia da troca de atividade, após a atração eles adoraram nossa escolha e se divertiram muito. Depois seguimos para o Bobsled que foi sem dúvida uma das atrações mais bacanas e conhecidas do parque e por último fizeram as cinco tirolesas descendo a montanha e voltaram para cima novamente com o teleférico.

Fizemos nosso almoço no parque, um buffet privativo para o grupo, porém percebi que os serviços na Jamaica ainda deixam a desejar e não estão preparados para grupos corporativos. Ofereceram talheres de plástico que prontamente fui reclamar com o gerente e trocaram por talheres de inox, trouxeram cervejas quentes que tivemos que organizar para colocar no gelo e a comida estava muito apimentada, mesmo avisando com antecedência para evitarem pimenta, não adiantou.

O parque foi bem avaliado pelos convidados, superando as expectativas de 33% do grupo e ótimo para outros 61%. Porém a refeição deixou a desejar, sendo regular para 22% e boa para 39% do grupo.

Voltamos um pouco mais cedo do previsto já que o parque não estava cheio e conseguimos fazer as atividades com mais rapidez. Isso foi bom porque os convidados queriam aproveitar o resort, principalmente pelas bebidas de graça e piscina. Chegamos em torno das 16h00 e não tivemos mais nenhuma programação, assim curtiram o hotel e os outros restaurantes disponíveis para o jantar.

05/08/22 – Quarta-Feira – Montego Bay

Tivemos o dia todo livre no hotel e cada convidado aproveitou para curtir da forma que mais desejava, conseqüentemente não tivemos horário de despertar, nem de café da manhã e almoço. A grande maioria dos ganhadores permaneceu na piscina e praia do hotel, tomando drinks e aproveitando o dia de sol.

No finalzinho da tarde, às 18h00, saímos para o passeio noturno à Lagoa Luminosa. Demoramos 30 minutos do hotel até o local e chegando lá os convidados aguardaram o horário do nosso barco privativo tomando cerveja e vendo o show de pirofagia que entretia outros turistas.

A lagoa luminosa é um passeio bem interessante, pois o fenômeno que ocorre neste lago, só acontece em outros três locais ao redor do mundo. É um dos lugares mais especiais da

cidade, é lá que ocorre o encontro entre a água fresca do Rio Martha Brae e a água salgada do oceano. Os micro-organismos se desenvolvem nas camadas onde o sal e a água fresca se combinam e brilham mais intensamente em águas rasas e quentes. Esta coloração curiosa e surpreendente é causada por organismos biluminescentes que emitem uma luz fosforescente quando a água é agitada. Ao longo do dia eles absorvem a luz do sol e, à noite, liberam essa energia. A Lagoa Luminosa é considerada a maior e mais brilhante das quatro do mundo, um fato que continuamente atrai e impressiona visitantes e cientistas de todo o mundo.

Sáímos com o barco para o passeio de 45 minutos e todos estavam bem empolgados já que tinham vistos fotos incríveis deste fenômeno. Porém devido ao clima estar bom, sem chuva e lua quase cheia e muito brilhante, não tivemos a melhor visibilidade para apreciar o efeito das cores no lago. Quanto mais escuro e a água agitada, até pela chuva, melhor a visibilidade do azul florescente.

Uma parte do grupo mergulhou na lagoa com coletes salva-vidas e nosso guia orientava para nadarem em círculos e agitassem a água o máximo passível. Foi bem engraçado, pois todos que não entraram na água, incentivavam os outros nadadores que já estavam exaustos de tanto exercício. Pudemos ver bem pouco desse fenômeno, e acredito que por conta disso foi tão bem avaliado pelos convidados, sendo regular ou ruim para 45% do grupo, porém demos gargalhadas de uns fazendo brincadeiras com os outros.

Às 20h00 retornamos ao hotel de ônibus e os convidados tiveram o jantar livre nos restaurantes do hotel e noite livre. Alguns convidados foram descansar e outros preferiram ir para a balada que havia no hotel ao lado que tínhamos acesso.

06/08/22 – Quinta-Feira – Montego Bay

Acordamos às 07h45, tomamos café da manhã e saímos às 09h00 para nossa programação de dia todo na região de Negril, duas horas de distância do hotel, sentido oposto à Ocho Rios que conhecemos dois dias antes.

Chegando próximo ao local que passaríamos o dia, nosso guia local parou em uma loja de souvenirs com preços muito bons e todos adoraram a ideia. Demos 45 minutos de compras até seguirmos para a praia de Seven Mile, considerada uma das mais bonitas do Caribe. Tivemos um dia incrível de sol e este passeio foi o ponto alto da viagem, até porque sempre gostamos de deixar as principais atividades para o último dia e fechar a programação com “chave de ouro”.

Chegamos ao Woodstock bar, um restaurante/bar localizado na praia de Seven Mile que possui cadeiras e espreguiçadeiras e uma parte estava reservado para nosso grupo. Não era

privativo, porém a praia estava vazia e deu a impressão que o lugar era exclusivo para os ganhadores. Ficamos quase três horas na praia, puderam curtir o mar, caminhar, tomar sol e beber drinks e cervejas. Fizemos o almoço no local, mas novamente a comida era extremamente apimentada, o que não agradou o paladar de alguns convidados do grupo.

Após o almoço, saímos com um catamarã privativo com bebidas e petiscos inclusos, equipamentos de mergulho e um DJ para animar o grupo. Navegamos pela região de Negril em torno de três horas e fizemos uma parada de uma hora no Rick's Café, um bar/balada bem famoso que os turistas vão para dançar e ver o pôr-do-sol.

Todos os convidados curtiram demais esse passeio de catamarã, já que puderam mergulhar nos corais e recifes incríveis do local, continuar bebendo e tomando sol, além de dançarem um bom tempo diversos tipos de música, desde reggae até as famosas brasileiras. Nossa parada no Rick's Café foi rápida, somente para conhecer, pois estava bem cheio e não podíamos esperar anoitecer, pois ao contrário dos turistas que normalmente vão de carro, nós tínhamos que voltar navegando até o bar Woodstock.

Foi a melhor coisa que fizemos, pois estava difícil pegar bebidas no Rick's e no catamarã tínhamos chopp de graça, além de bem mais espaço para todo o grupo. Voltamos navegando com um final de dia lindo e chegando próximo à Seven Mile novamente, presenciamos um pôr-do-sol maravilhoso na água. Tiramos várias fotos, os convidados estavam muito felizes e emocionados com a viagem que estava chegando perto do fim e inclusive um dos convidados começou a chorar e agradecer.

Eu estava perto dele e ele comentou *“você não sabe o esforço que fizemos para estar aqui e estou emocionado pela recompensa linda que tivemos. Obrigado por proporcionar este momento para todos nós”*. Eu fiquei extremamente feliz, pois planejamos, organizamos e executamos uma programação que acreditamos ser ideal para que esses momentos possam ocorrer e que possamos superar as expectativas dos convidados. Inclusive todos adoraram o passeio e foi avaliado por 56% dos convidados como superou as expectativas e 44% como ótimo.

Chegando de volta ao Woodstock, pegamos mais algumas cervejas e seguimos para o ônibus, pois tínhamos mais duas horas de viagem até o hotel. Imaginei que após um longo dia de passeio, todos dormiram no retorno, mas ao contrário disso, todos estavam alegres, contando piadas, se divertindo e cantando em voz alta. Um dos convidados conectou o celular no ônibus e cada um pedia uma música e todos cantavam juntos, músicas das mais variadas e engraçadas possíveis.

A viagem passou bem mais rápido que imaginávamos e chegando ao hotel o grupo parecia que já se conhecia há muitos anos, todos íntimos e inclusive eu sentia que já conhecia a maioria dos convidados há muito mais tempo do que apenas cinco dias.

Mesmo o jantar sendo novamente livre, grande parte do grupo sentou-se junto nas mesas do restaurante principal e fizemos a última refeição em grupo. Continuaram bebendo e depois cada um foi para seu quarto descansar

07/08/22 – Sexta-Feira – Montego Bay / São Paulo

Nosso último dia foi praticamente a logística de retorno ao Brasil. Acordamos às 07h00, tomamos café da manhã, fizemos *check-out*, colocamos as malas no ônibus e saímos para o aeroporto de Montego Bay às 08h40.

Como dito anteriormente, o hotel era bem próximo ao aeroporto e com isso chegamos com bastante antecedência para fazer o *check-in* no balcão da Copa Airlines. Despachamos às malas, pegamos os cartões de embarque, seguimos para imigração e depois raio x e fizemos todo esse processo com tempo e tranquilidade.

Nosso voo estava programado para às 12h14, porém devido uma chuva forte no Panamá, o avião saiu com quase duas horas de atraso e voltaria com o mesmo atraso até a Cidade do Panamá com todo nosso grupo. Fiquei preocupado, pois nossa conexão era muito curta como aconteceu na vinda e obviamente perderíamos o voo de retorno ao Brasil e as conexões nacionais para as cidades de origem de grande parte do grupo. Em contrapartida, vi que a Copa tinha alguns outros voos após o nosso de retorno ao Brasil e para garantir os lugares, já me adiantei e felizmente consegui com a responsável da Copa, colocar o grupo todo em outro voo que saia três horas após o nosso voo original.

Troquei todos os cartões de embarque do segundo voo e entreguei a cada convidado avisando o novo horário de chegada no Brasil, ao invés de 00h45 do dia 08/10, chegaríamos quase 04h00. Não iam conseguir ter uma grande noite de sono no hotel que havíamos reservado próximo ao aeroporto de Guarulhos para pernoitarem, mas não atrapalharia para os voos nacionais que estavam programados somente para a manhã deste dia.

O avião atrasou exatamente as duas horas e conseguimos almoçar no próprio aeroporto de Montego Bay antes de pegar o voo no início da tarde para Cidade do Panamá. Ao invés de uma conexão rápida, ficamos mais duas horas no Panamá, o que agradou grande parte dos convidados já que queriam fazer algumas compras no Duty Free e não tiveram oportunidade no voo de ida e não teriam no voo de volta.

Pegamos o outro voo com destino ao Brasil e o piloto conseguiu diminuir a diferença, chegando apenas duas horas depois do voo original previsto para pouso em Guarulhos.

08/08/22 – Sábado – São Paulo

Chegamos em Guarulhos às 03h00 e alguns ganhadores preferiram adiantar o voo e ficar aguardando no aeroporto ao invés de descansar por algumas horas no hotel próximo ao aeroporto em Guarulhos. Outros convidados seguiram com a nossa equipe de aeroporto para o hotel Sleep Inn e puderam descansar até o voo na mesma manhã.

Essa logística ocorreu de maneira tranquila apesar do contratempo e no geral os voos nacionais foram bem avaliados pela maioria do grupo, sendo para 87% das pessoas como ótimo.

Todos os ganhadores gostaram da programação e para 28% deles o roteiro em geral superou suas expectativas e para outros 72%, avaliaram como uma ótima viagem. Ela foi rápida o que deixou o pessoal com um gostinho de “quero mais”. Algumas pessoas colocaram na pesquisa que gostariam de um dia extra para curtir mais o hotel e na minha opinião também poderíamos ter feito uma viagem um pouco mais longa.

Os passeios que mais gostaram foram da Mystic Mountain e Negril, apesar das refeições feitas nesses locais não agradar tanto o paladar dos convidados. A Jamaica utiliza muita pimenta nos ingredientes e para 22% do grupo os almoços foram regulares, mas para a média geral foi considerado ótimo.

Tivemos pequenos contratempos com o passeio de quadriciclo e no retorno ao Brasil pelo atraso de voo, porém não comprometeu o andamento da viagem e todo o cronograma e roteiro pré-estabelecido foi cumprido adequadamente. Tivemos dias incríveis de sol e tempo bom que ajudou muito nas atividades programadas que eram na maioria externas.

Tanto nosso transporte e motorista, quanto o guia local George e o coordenador Eduardo foram muito bem avaliados para 100% do grupo. Em geral, todos estavam muito contentes e aproveitaram bastante o cronograma proposto, o que contribuiu para a viagem correr de forma tranquila e pudessem curtir ao máximo da experiência. De um total de 20 pessoas, 18 ganhadores preencheram as pesquisas de satisfação e de uma maneira geral todos os quesitos foram bem avaliados.

Montamos um grupo de WhatsApp para facilitar a comunicação durante a viagem e após o retorno dos convidados e entrega final da premiação, alguns elogios foram enviados pelos ganhadores como é possível ver a seguir.

Roberta Puratos Jamaica

Você

Pessoal,
Bom retorno a todos e bom descanso!
Adorei a viagem com vocês e me diverti ...

Obrigada Edu! Foi bom demais!
Bom retorno pessoal!!!! 🙏🙏🙏
Abraços

05:59



Marcos Hipolito Jamaica

Em nome casa Paulista
agradeço respeito e carinho que
compartilhamos uns aos outros
Que Deus abençoe nossa família 🙏



18:38



Obrigado a todos os clientes,
Puratos, EBtravel e ao povo
Jamaicano pela acolhida.
Em nome da Puratos ficamos muito
felizes que tenham gostado e que
tudo tenha corrido bem 🙏 .
Momentos únicos!!!

17:47



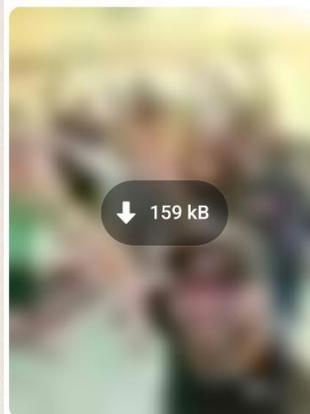
Rodolfo Amorim Puratos



Chegamos em Goiânia
também... Gostaria de
agradecer a todos pela
excelente experiência, foram
dias muito divertidos com
uma turma especial que fez a
diferença. Obrigado Puratos
(Caslay, Eliel, Geison e Léo) ,
parabéns ao Eduardo pela
organização, tudo muito
bem organizado e planejado.
Aos demais seguimos a
disposição, precisando de
qlqer coisa contêm com a
Amorix. Até a próxima 🚀🚀



Joelson Puratos



Essa imagem reflete bem a
alegria de todos , que bom
poder fazer parte desta
viagem fantástica . Foi um
prazer passar esses dias com
todos vcs !!!! Grande abraço
a todos e um ótimo final de
semana 🥰🥰🥰

20:08